

# Jakten på legitimitet, trovärdighet ... och det svarta guld

Hur använder sig olje- och gasbolag av CSR för att få erhålla "The  
Licence to Operate" i Arktis

*Magisteruppsats i marknadsföring  
Företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan, Göteborgs  
Universitet, HT12*

*Handledare:*

*Cecilia Solér*

*Författad av:*

*Greta Holmquist 791220*

*Jonas Lindgren 890801*

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Cecilia Solér. Hon har bistått med viktig och betydelsefull kompetens samt varit ett stort stöd för oss under arbetets gång. Vi har fått den handledning som vi önskat utan att känna oss detaljstyrda. I de delar som har krävt mest handledning, har Cecilia vägledit oss och utifrån detta hjälpt oss att sammanställa en genomarbetad uppsats.

Uppsatsen har varit mycket lärorik och givande på flera olika plan. Den har till sitt innehåll ökat vår förståelse av den problematik som föreligger och vilka svårigheter som måste överkommas för att utveckla ett hållbart samhälle. På det personliga planet har uppsatsen bidragit till en påtaglig livskris, men även gett oss en insikt i att hantera den.

Vi vill slutligen, återigen tacka Cecilia Solér för gott tugg.

*- Göteborg i Januari 2013*

*Greta Holmquist och Jonas Lindgren*

## **Abstract**

Due to the fact that the future energy demand will increase, oil and gas companies faces a significant challenge. In order to meet these demands in a world of climate change and dwindling resources, and the fact that most of the remaining resources are located in remote areas such as the Arctic. Our approach is to compare Exxon Mobil and Royal Dutch Shell's Corporate Social Responsibility communication in relation to their communication on operations in the Arctic, and also to see how this communication is influenced by the media.

To fulfill this primary purpose, we have mainly used the theories of CSR and CSR communication. The base of the results are constructed into two case descriptions, one of each company, and these are composed of only secondary data, consisting of the last five years published CSR reports, specific internal Arctic Reports, and news articles. The cases are analyzed using the research questions according to the theory. We conclude that an elaborate, strategic CSR profile is now a necessity for companies in the oil and gas industry to obtain further legitimacy and credibility for their business. CSR work has gone from being a differentiation point to becoming a hygiene factor in the industry. The two companies tone down the communication about their operations in the Arctic in relation to the CSR communication, and this communication is more tailored depending on the audience addressed. Given the increased information availability that the mass media society causes, the importance of a transparent and credible CSR work increase.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), CSR Communication, Framing, Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Arctic, Media , Legitimacy and Credibility.

## Sammanfattning

Av det faktum att framtidens energibehov kommer att öka, ställs olje- och gasbolagen inför en påtaglig utmaning. För att kunna möta dessa energibehov i en värld med klimatförändringar och sinande resurser ställs stora krav på bolagen. Att stora delar av de kvarvarande resurserna är belägna i svårtillgängliga områden, som exempelvis Arktis underlättar inget. Vår ansats är att jämföra Exxon Mobils och Royal Dutch Shells Corporate Social Responsibility kommunikation i relation till deras kommunikation utav verksamheten i Arktis, samt att se hur denna kommunikation påverkas av media.

För att kunna uppfylla detta huvudsakliga syfte har vi främst använt oss av teorier om CSR och CSR kommunikation. Den empiriska basen bygger på casebeskrivningar av respektive företag och dessa casebeskrivningar är uppbyggda av enbart sekundärdata bestående av de fem senaste årens publicerade CSR rapporter, specifika interna Arktisrapporter samt nyhetsartiklar. Empirin analyseras med hjälp av uppsatsens forskningsfrågor utifrån teorin. Vi konkluderar att en genomarbetad, strategisk CSR profil är idag en nödvändighet för företagen inom olje- och gasindustrin för att erhålla fortsatt legitimitet och trovärdighet för sin verksamhet. CSR arbetet har gått från att vara en differentieringspunkt till att bli en hygienfaktor inom branschen. Företagen tonar ner sina verksamheter i Arktis i samband med deras CSR kommunikation, kommunikationen om verksamheterna i Arktis är mer skräddarsydd beroende på vilken publik den riktas till. Med tanke på den ökade informationstillgänglighet som det massmediala samhället bidrar med har vikten av ett transparent och trovärdigt CSR arbete ökat.

Nyckelord: Corporate Social Responsibility (CSR), CSR kommunikation, Inramning, Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Arktis, Media, Legitimitet and Trovärdighet.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund . . . . .	1
1.2	Problemformulering . . . . .	2
1.3	Forskningsfrågor . . . . .	5
1.4	Syfte . . . . .	5
1.5	Avgränsningar . . . . .	5
1.6	Disposition . . . . .	6
<b>2</b>	<b>Teoretisk referensram</b>	<b>7</b>
2.1	Corporate Social Responsibility- CSR . . . . .	7
2.1.1	Betydelsen av CSR som strategi . . . . .	8
2.1.2	CSR och hållbarhetsperspektivet . . . . .	11
2.2	CSR kommunikation . . . . .	12
2.2.1	Strategisk CSR kommunikation . . . . .	13
<b>3</b>	<b>Metod och genomförande</b>	<b>16</b>
3.1	Fallstudie . . . . .	16
3.1.1	Komparativ fallstudie . . . . .	17
3.2	Genomförande . . . . .	17
3.2.1	Varför Shell och Exxon? . . . . .	18
3.2.2	Empirisk insamling . . . . .	18
3.3	Källkritik och litteraturgenomgång . . . . .	20
3.4	Trovärdighet . . . . .	22
3.5	Samanställning av artikelkodning . . . . .	22
<b>4</b>	<b>Sammanställning av casebeskrivningar</b>	<b>25</b>
4.1	Casebeskrivning – Exxon Mobil . . . . .	25
4.1.1	Exxon Mobils fokus 2011 . . . . .	26
4.1.2	Exxon Mobils fokus 2007 – 2010 . . . . .	27
4.1.3	Exxon Mobils Arktisfokus . . . . .	30
4.2	Casebeskrivning – Royal Dutch Shell . . . . .	31
4.2.1	Bakgrundsbeskrivning till Shells hållbarhetsarbete . . . . .	32
4.2.2	Shells fokusområden i 2011 års CSR rapportering . . . . .	33
4.2.3	Shells fokus 2007-2010 . . . . .	35
4.2.4	Shells Arktisfokus . . . . .	36
<b>5</b>	<b>Analys av casedata</b>	<b>42</b>
5.1	Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sitt Corporate Social Responsibility arbete till externa intressenter? . . . . .	42
5.2	Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sin verksamhet i Arktis? . . . . .	46
5.3	Påverkas företagens CSR kommunikation av det som uppdagas i media? . . . . .	47
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>50</b>

<b>7</b>	<b>Reflektioner och förslag på fortsättningsstudier</b>	<b>51</b>
7.1	Författarnas reflektioner . . . . .	51
7.2	Förslag på fortsättningsstudier . . . . .	51
<b>8</b>	<b>Bibliografi</b>	<b>52</b>
<b>A</b>	<b>Artikelkodning - Appendix</b>	<b>I</b>
A.1	Exxon Mobil . . . . .	I
A.2	Royal Dutch Shell . . . . .	VII
<b>B</b>	<b>Fullständiga Casebeskrivningar - Appendix</b>	<b>XII</b>
B.1	Casebeskrivning – Exxon Mobil . . . . .	XII
B.1.1	Exxon Mobils fokus 2011 . . . . .	XIII
B.1.2	Exxon Mobils fokus 2007 – 2010 . . . . .	XV
B.1.3	Exxon Mobils Arktisfokus . . . . .	XVIII
B.2	Casebeskrivning – Royal Dutch Shell . . . . .	XX
B.2.1	Bakgrundsbeskrivning till Shells hållbarhetsarbete . . . . .	XXI
B.2.2	Shells fokusområden i 2011 års CSR rapportering . . . . .	XXI
B.2.3	Shells fokus 2007-2010 . . . . .	XXIV
B.2.4	Shells Arktisfokus . . . . .	XXV

## Tabellförteckning

1	Sammanställning av antal sökträffar för Exxon . . . . .	23
2	Sammanställning av antal sökträffar för Shell . . . . .	23
3	Sammanställning av innehållet i de 100 artiklar som granskades för Exxon . . . . .	23
4	Sammanställning av innehållet i de 100 artiklar som granskades för Shell . . . . .	23
5	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2007 . . . . .	II
6	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2008 . . . . .	III
7	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2009 . . . . .	IV
8	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2010 . . . . .	V
9	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2011 . . . . .	VI
10	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2007 . . . . .	VII
11	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2008 . . . . .	VIII
12	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2009 . . . . .	IX
13	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2010 . . . . .	X
14	Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2011 . . . . .	XI

# 1 Inledning

*Detta inledande kapitel tar sin start i en bakgrund som svarar för att motivera det valda ämnet, nämligen hur olje- och gasbolagen kommunicerar för att erhålla "The Licence to Operate" i Arktis. Vidare presenteras en problemformulering som ytterligare problematiserar och konkretiserar uppsatsens fördjupningsområde och leder läsaren till uppsatsens syfte.*

I denna uppsats undersöks hur de två oljejättarna, Exxon Mobile och Royal Dutch Shell kommunicerar sina CSR strategier och hur dessa förändras och påverkas av händelser som uppdagas i media. Huvudsakligen utgår uppsatsen från de två bolagens egenpublicerade material och CSR-rapporter, informationen i dessa kontrasteras mot vad som skrivs i media.

## 1.1 Bakgrund

Varje år förbrukar vi människor stora mängder energi och användandet har ökat markant de senaste 40 åren. En jämförelse av den globala energikonsumtionen mellan 1973 och 2009 så har denna ökat från 4 674 till 8 353 miljoner ton oljeekvivalenter. Denna energi kommer från flera olika energikällor, förnyelsebara så väl som icke förnyelsebara. (International Energy Agency, 2011)

Det globala samhället ställer höga krav på den tillgängliga energin och efterfrågan är stor. I takt med en förväntad befolkningsökning, en vidare industrialisering i utvecklingsländer och höjda levnadsstandarder i dessa så ökar efterfrågan på energi kontinuerligt. Detta samtidigt som industriländerna, som minimum, vill bibehålla sin nuvarande levnadsstandard, följaktligen måste mer energi produceras för att möta det globala behovet. Av det totala primära energiutbudet 2009 så stod kol, torv, råolja och oljeprodukter, naturgas och kärnkraft för knappa 95 procent. Riktas fokus mot den totala energikonsumtionen står kol, torv, råolja och oljeprodukter, och naturgas för cirka 67 procent, denna konsumtion är exklusive genererad elektricitet från de olika kategorierna. (International Energy Agency, 2011)

I olje- och gassektorn brukar man säga att "the easy oil and gas is gone" vilket menas med att den oljan man fann under 1900-talets andra hälft var enkel att utvinna, i förhållande till de kvarvarande reservoarerna. Numer måste olje- och gasaktörerna använda mer avancerad teknologi och leta på nya mer svårtillgängliga områden efter det svarta guldet. Det är dock avgörande för olje- och gassektorn att förmedla sin verksamhet på bästa möjliga sätt. (Voss och Patel, 2007; Walton, 2010; Mukul, 2012)

Dagens fokus för olje- och gasindustrin är Arktis, detta är knappast något som gått den mer insatta obemärkt förbi. Intressena och intressenterna är många och invändningarna är möjligen fler. De teknologiska barriärerna sätter begränsningar på hur exploateringen kan fortgå och det hårda klimatet omöjliggör "business as



usual”. Å andra sidan är inte dessa barriärer de enda som begränsar exploateringen av den Arktiska oljan och gasen. Politiska barriärer på nationell nivå, överstatliga samarbeten och världsorganisationer är troligtvis en minst lika stor, om inte större barriär. (GreenpeaceDE, 2012; The Arctic Governance Project, 2012; Zellen, 2007)

Olje- och gasbolagens intresse i Arktis växer sig allt större och större då ny teknologi, förändrade klimattillstånd och stigande oljepriser förändrar förutsättningarna för oljebolagens möjlighet till att prospektera och utvinna olja och gas (Zellen, 2007). Däremot finns stora motsättningar hos icke-statliga organisationer (NGO) som exempelvis Greenpeace och så vidare (GreenpeaceDE, 2012). Även rent politiska motsättningar finns, dels sett utifrån miljöaspekter men också ur rent ekonomiska aspekter (Macalister, 2012). Miljöaspekterna är många och väger tyngre än innan, Arktis högst ömtåliga ekosystem är en viktig knäckfråga för samtliga inblandade, däribland politiker på flera olika nivåer. Rädslan för en oljekatastrof gör sig påmind av katastrofer på andra ställen, exempelvis som BPs oljekatastrof vid Macondofältet med riggen Deepwater Horizon 2010. De yttre påtryckningarna från intresseorganisationer som är för och emot en eventuell olje- och gasutvinning i Arktis ökar problemets aktualitet ytterligare. Lobbyister från oljebolag vill övertyga politiker och ämbetsmän att de kan utvinna olja och gas i Arktis på ett säkert sätt och att detta är nödvändigt. Samtidigt försöker miljö- och ekoorganisationer påverka politiker för att de skall sätta stopp för en eventuell prospektering och exploatering i regionen. Överstatliga motsättningar påverkar också en eventuell olje- och gasutvinning i Arktis, kampen om ”vem som äger rätten” till den olja och gas som finns att tillgå påverkar också huruvida olje- och gasbolag får grönt, gult eller rött ljus. (GreenpeaceDE, 2012; Macalister, 2012; The Guardian, 2010; Zellen, 2007)

Å andra sidan så går den teknologiska utvecklingen i linje med olje- och gasbolagens möjlighet att gå in i Arktis. Ett stort antal olje- och gasgiganter lägger ner stora summor pengar och tid på forskning och utveckling av lösningar som skall kunna utvinna olja och gas i Arktis. Det krävs mer eller mindre att bolagen kan försäkra att ingen katastrof kommer att inträffa för att få tumme upp från de som sitter på den informella makten. (Exxon, 2008-2012; Shell, 2008-2012)

En aspekt som definitivt skall klargöras är att ingen har den formella makten över Arktis, vilket gör att ingen kan ge klartecken för att olje- och gas bolagen får exploatera olja och gas, å andra sidan kan ingen heller sätta stopp för dem. (The Arctic Governance Project, 2012)

## 1.2 Problemformulering

Ett sätt för multinationella företag, såsom företag inom olje- och gasindustrin, att erhålla legitimitet och trovärdighet är att lyfta fram sitt arbete med hur de bidrar till ett mer hållbart samhälle. Aguinis och Glavas (2012) har genomfört en litteraturstudie av 588 artiklar och 102 böcker och bokkapitel, om hur forskningen

förhåller sig till begreppet CSR, Corporate Social Responsibility. De har kommit fram till att nästan hälften av artiklarna är skrivna efter 2005 och att den breda majoriteten belyser begreppet ur ett institutionellt eller organisatoriskt perspektiv. Enbart sju procent undersöker begreppet ur ett individperspektiv. Deras slutsatser ur det institutionella perspektivet på CSR är att intressenterna har en stor makt och påverkan på ett företags agerande i CSR frågor. Även makthavare och lagstiftare har på ett högst påtagligt och direkt sätt påverkan på ett företags aktiva arbete i att anpassa sin verksamhet i en mer hållbar utveckling. Det är dock svårt att avgöra om ett företag enbart ändrar sina strategier och verksamheter för att nå upp till de lagliga kraven, eller om de har ett mer genuint intresse i frågan. I dessa fall kan utvecklingen kopplas till Mintzbergs (1985) diskussion kring framväxande och planerade strategier. De externa omständigheter som påverkar organisationers planerade strategier, såsom lagstiftning eller medierapporteringar, gör även att den planerade strategin blir utvecklad av en framväxande justering av strategin. (Mintzberg, 1985)

Ett faktum som forskningen har kommit fram till (Aguinis och Glavas, 2012; Egels-Zandén, 2011; Du et al., 2010; Porter och Kramer, 2009) är att ett företag som är aktivt i CSR frågor och sprider kunskap om dessa inåt till sina medarbetare och utåt till sina intressenter erhåller högre legitimitet och trovärdighet än andra. Det kan vara ett effektivt sätt för ett företag att differentiera sig, skapa högre kundlojalitet och erhålla ett bättre rykte än sina konkurrenter. En avgörande faktor är relationen mellan ett aktivt CSR arbete och dess effekter. Dessutom så belyser även Aaker (2011) detta genom hans begrepp inramning, *framing*, där han diskuterar kring företags val av kommunikation för att skapa positiva associationer till företaget. Inramningen anpassas efter relationen mellan företaget och dess intressenter. Företag som verkar i en industri där intressenterna har stor påverkan på dess verksamhet och som lätt kan regleras av lagar och förordningar tenderar att vara mer aktiva i sitt CSR-arbete än andra industrier. Du et al. (2010) utvecklar även CSR begreppet till att även omfatta kommunikationen av företagets CSR arbete. De utgår ifrån att företaget har ett aktivt och fungerande arbete i CSR frågor och lägger i stället fokus på hur de skall lyckas nå ut med och implementera detta arbete till både interna och externa intressenter. De poängterar även att trovärdigheten bakom budskapet beror på hur detta uppfattas från intressenterna. Är företaget genuint intresserat och engagerat i att se till att bidra till en hållbar samhällsutveckling, eller är de enbart intresserade av att maximera sina vinster på kort sikt. Signitzer och Prexl (2008) diskuterar istället för CSR, begreppet CSC- Corporate Sustainability Communications. De utgår från definieringen ur Bruntlandsrapporten från 1987 och menar att en medveten och planerad strategi från företaget att implementera ett välförankrat hållbarhetsperspektiv genererar långsiktig framgång för verksamheten. CSR rapporteringen kan även diskuteras utifrån Porters (1996) teorier kring differentieringspunkter och hygienfaktorer.

Forskare är i stort sätt överens om att samhället i stort måste bli mindre beroende av icke-förnybara energikällor och att investeringar främst skall satsas på utvecklingen av förnyelsebara energikällor. Det ställs stora krav på ledare inom alla

nivåer av samhället att ta kommandot och styra in på en hållbarare väg som innebär förändrad konsumtion och att företagen tar ett större ansvar på att minska sina koldioxidutsläpp. (Egels-Zandén, 2011)

Det finns en del forskare som har intresserat sig för oljeindustrin och dess förhållningssätt gentemot klimatförändringarna. Klimatförändringarna har påverkat bolagens verksamhet på ett mer påtagligt och direkt sätt än många andra industrier, då deras verksamhet högst påtagligt bidrar till utsläpp av växthusgas och koldioxid, som är den största källan till klimatförändringarna. (Beale och Fernando, 2008; Skjaeseth och Skodvin, 2001; Ihlen, 2006; Escobar och Vredenburg, 2010; Kolik och Levy, 2001)

En annan gemensam nämnare för forskarna är att de fokuserat på de privata multinationella oljebolagens verksamheter och undersöker hur bolagen har förändrat sina företagsstrategier i syfte att fortsätta erhålla legitimitet för sin verksamhet. De studier som genomförts visar att oljebolagen väljer olika tillvägagångssätt och strategier för att möta de nya utmaningar och möjligheter som klimatförändringarna medför, trots att de har samma utgångspunkter och förutsättningar. Skjaeseth och Skodvin (2001) använder sig av två olika förklaringsmodeller för att förklara de diametralt olika strategierna som Royal Dutch Shell och Exxon Mobile har antagit för att anpassa sig till de nya förutsättningarna i klimatförändringarnas spår, Corporate Actor modellen och Domestic Politics modellen. De kommer fram till att skillnaderna i företagens företagsstrategier kan förklaras av deras hemmiljö och historiska ursprung. Royal Dutch Shell har valt ett proaktivt angreppssätt och erkänner människans påverkan på förändringarna i klimatet. De har som mål att ligga fem procent under de utsläppstak som sattes upp av Kyotoprotokollet och att deras verksamhet skall ta ansvar för att ha en så låg miljöpåverkan som möjligt. Exxon Mobile å andra sidan vill inte erkänna att klimatförändringarna beror på mänskliga aktiviteter och har satsat miljardbelopp på att undergräva de forskningsrapporter som hävdar detta. De verkar aktivt för att USA inte skall anta lagar och restriktioner som påverkar deras verksamhet negativt.

Ihlen (2006) belyser oljebolagens anpassning efter rådande trender och diskussioner angående möjligheterna att uppnå ett hållbart samhälle, där dagens verksamhet och agerande inte påverkar kommande generationers möjligheter och förutsättningar på ett negativt sätt. Han undersöker trovärdigheten bakom många olje- och gasbolags påstående att deras oljeproduktion är hållbar, industrins argument för detta är att deras verksamhet balanserar de ekonomiska, sociala och miljömässiga utmaningarna på ett tillfredsställande sätt. Ihlen menar dock att det inte är möjligt för de stora olje- och gasbolagen att bedriva en hållbar produktion utifrån deras nuvarande verksamhet och de rådande definitionerna på vad det innebär att ha en hållbar utveckling. Han lyfter även fram att företagen lägger stor vikt vid den befintliga och kommande teknologin bakom sin strävan att ses som ansvarstagande företag. Teknologin har skapat förutsättningarna för att på ett säkert och relativt riskfritt sätt kunna fortsätta utvinna olje- och gasfyndigheter utan att omvärlden kommer till skada. (Ihlen, 2006)

De forskningsartiklar vi funnit om de multinationella oljebolagen och deras strategianpassning utifrån klimatförändringarna har alla fokuserat på utsläpp av växthusgas och säkerheten kring deras nuvarande olje- och gasfyndigheter. Det som är nytt är att klimatförändringarna har bidragit till att isen på Arktis har smält i en större omfattning än tidigare och detta medför att det nu är möjligt för de stora olje- och gasbolagen att utvidga utvinningen av olja och gas på denna otroligt känsliga kontinent. Koivurova och Vanderzwaag (2006) skriver i sin rapport inför det Arktiska Rådets 10 års jubileum om klimatförändringarnas påverkan på Arktis och att den mer omfattande issmältningen bidragit till att kontinenten står inför en ny utvecklingsera där den ökade tillgängligheten högst troligt kommer att leda till en expanderande i utvinning av dess naturtillgångar. Både när det gäller olja, gas och utökat fiske, men även en växande turism och fartygstrafik. Enligt Johnston (2010) är intresset för att provborra och i slutändan utvinna olja, men främst gas på Arktis enormt. Flera länder, såsom Ryssland, Norge, Kanada och USA, ligger redan i startgroparna och har påbörjat i en mindre skala. Det är därför av stort intresse och relevans att undersöka hur de multinationella privata oljebolagen lägger upp sina strategier för att erhålla legitimitet för att vidareutveckla sin i detta mycket ekologiskt känsliga område, för att ha möjlighet att fortsätta bedriva en verksamhet som är allt hårdare ifrågasatt i klimatförändringarnas spår.

### 1.3 Forskningsfrågor

Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sitt Corporate Social Responsibility arbete till externa intressenter?

Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sin verksamhet i Arktis?

Påverkas företagens Corporate Social Responsibility kommunikation av det som uppdagas i media?

### 1.4 Syfte

Att se och jämföra hur två multinationella oljebolag (Exxon Mobile och Royal Dutch Shell) kommunicerar sina Corporate Social Responsibility (CSR) strategier, och sitt intresse och nuvarande verksamhet i Arktisregionen. Samt hur denna kommunikation påverkas av medias bevakning av företagens verksamheter i Arktis.

### 1.5 Avgränsningar

- Vi väljer att begränsa oss till en jämförande studie mellan Royal Dutch Shell och Exxon Mobil, detta då dessa, enligt tidigare forskning, är två ytterligheter.
- Vi fokuserar främst på hur de kommunicerar deras CSR arbete till externt.

- Vi är främst intresserade av hur de vill framställa sig själva och inte bara vad de gör.
- Vi använder enbart sekundärdata tillägnad åren 2007 till och med 2011, på grund av att det är under de senaste fem åren som ismältningarna har möjliggjort utökad projektering i Arktis.
- Vi använder främst företagens egna publikationer då detta är materialet de sammanställer för sin extern kommunikation.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen är upplagd enligt följande disposition:

Läsaren får ta del av den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsens forskningsområde. Teorikapitlet följs av ett metodkapitel i vilket uppsatsens teoretiskall tillvägagångsätt, genomförande, källkritik samt trovärdighet presenteras och diskuteras.

Efter att uppsatsens teorier och metoder har blivit presenterade, följer en genomgång av uppsatsens casebeskrivningar, som sedan analyseras i ett separat analyskapitel. Slutligen avslutas uppsatsen med ett kapitel som sammanfattar de slutsatser som framkommit av analysen, ett kapitel med författarnas egna reflektioner samt förslag på framtida studier.

## 2 Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för studien. Kapitlet behandlar teorier om Corporate Social Responsibility (CSR) och CSR kommunikation och begrepp som inraming, proaktiv och reaktiv, främst ur ett praktiskt perspektiv för olje- och gasindustrin.*

### 2.1 Corporate Social Responsibility- CSR

Definitionen på hållbar utveckling inom CSR området utgår från Bruntrapporten från 1987, som specificerar att ambitionen är att möta och leva upp till dagens behov utan att det drabbar de framtida generationerna på ett negativt sätt. (World Commission on Environment and Development, 1987)

Den stora majoriteten av dagens företagsledare är medvetna om riskerna och möjligheterna som har växt fram i spåren av klimatförändringarna. En undersökning från 2005 visar att en överväldigande majoritet av företagen som ingår i Fortune 500 listan, inser att klimatförändringarna är en stor risk för deras fortsatta verksamhet. Detta samtidigt som de utgör en ny möjlighet för företagen som inte funnits tidigare, om den förvaltas på bästa sätt. Det är dock inte självklart att dessa bekymmer och oro uppfattas på samma sätt hos intressenterna. Dagens kortsiktiga fokus på aktiekursen drabbar företagets möjligheter att uppnå ekonomisk tillväxt på sikt, men det utgör även ett hot mot de anställdas sociala förhållanden och klimatet. Detta kortsiktiga fokus har medfört att andra möjligheter för hur ett företag kan drivas har fått stå tillbaka. Författarna menar att denna kortsiktighet skadar det enskilda företagets möjligheter att överleva över tid och utgör samtidigt ett hot mot det ekonomiska systemet i stort. (Beale och Fernando, 2008)

Ett alternativ till den kortsiktighet, som Beale och Fernando (2008) uppdagar, är det strategiska användandet av CSR. Ett företag som är inriktad på hållbarhet är en organisation som bidrar till en hållbar utveckling genom att samtidigt ge ekonomiska, sociala och miljömässiga fördelar. De företag som antagit hållbarhetsaspekten, representerar en ny form av företagsmodell, nämligen, en unik sammansättning av företagets strategier och specifika kompetenser. De multinationella företagen var bland de första som tog tag i och agerade i syfte att försöka mildra klimatförändringarna. (Escobar och Vredenburg, 2010)

Precis som Escobar och Vredenburg (2010) säger så påstår även Stignitzer och Prexl (2008) att det är de multinationella företagen som har mest potential att vinna på ett aktivt hållbarhetsarbete. Detta på grund av sin storlek och höga användande av resurser såsom finansiella, mänskliga, naturtillgångar och att de utsätts för större utmaningar när det gäller att behålla legitimiteten och trovärdigheten för sina verksamheter. Verksamheterna utsätts för en mer intensiv granskning av olika intressenter och av det globala civila samhället. Dagens teknikorientering bidrar till att information om företaget och dess aktiviteter sprids

i en allt snabbare takt. De har även de finansiella möjligheterna för att aktivt engagera sig i att lägga om deras strategier och processer i en mer hållbar utveckling. (Stignitzer och Prexl, 2008)

En bransch som har varit under särskilt yttre tryck för att genomgå förändringar av sina affärsmodeller är olje- och gasindustrin. De har dock haft olika motiv till att ta sig an dessa förändringar. En del företag såg CSRs strategiska potential som en differentieringspunkt och antog en proaktiv utgångspunkt gentemot denna. De visade ett genuint engagemang och intresse för att åstadkomma interna förändringar, som bidrog till att minska deras klimatpåverkan. Andra företag har motvilligt antagit denna strategi utifrån hot om lagstiftning och att CSR arbete har blivit en förutsättning för att få fortsatt legitimitet för sin verksamhet. Dessa företag har haft en reaktiv respons till denna strategiutveckling. (Escobar och Vredenburg, 2010)

### **2.1.1 Betydelsen av CSR som strategi**

Porter och Kramer (2009) och Aguinis och Glavas (2012) betonar att CSR är ett effektivt verktyg för företag att skapa en långsiktig lönsamhet och överlevnad. Detta givet att företaget använder CSR på rätt sätt och bygger in tänket i kärnan av företagets övergripande strategier. Porter och Kramer (2009) belyser dock det faktum att många företag idag ser CSR som en kostnad och att alltför många företag inte har förstått dess strategiska betydelse. CSR är mycket mer än en begränsning eller en god gärning från företagets sida. CSR skall snarare ses som en möjlighet och källa till innovation eller som en konkurrensfördel om den utvecklas och tas fram på rätt sätt. (Porter och Kramer, 2009)

Företag har olika motiv för att sluta upp kring ett aktivt CSR arbete, dock är intressenternas agerande och påverkan den största anledningen till att ett företag antar denna väg (Signitzer och Prexl, 2008). Många företag har angripit frågorna efter att de fått negativ uppmärksamhet. De har tidigare inte förstått eller ansett att de har ansvar över konsekvenserna av deras verksamheter, både ur sociala och miljömässiga perspektiv. Det har skett stora förändringar under de senaste åren gällande synen på företagens verksamheter och deras ansvarstagande. Aktivistgrupper blir alltmer aggressiva i sitt motstånd mot stora företags sociala och miljömässiga påverkan. Internet och sociala medier gör det idag möjligt att sprida informationen snabbare än tidigare. På grund av detta når idag CSR frågorna ända in i företagens styrelserum och alltfler regeringar har tagit beslut om att företagen måste inkludera CSR rapporter om sin hållbarhetspåverkan i sina årsredovisningar. Detta visar tydligt att företagen idag hålls ansvariga för sitt sociala och miljömässiga arbete och visar på den potentiella risk företagen utsätter sig själva för om de inte lever upp till de krav som ställs på dem från offentliga intressenter. Företagen har vaknat upp och insett att de förutsätts hantera dessa frågor, men i många fall de vet inte på vilket sätt de skall möta dem. (Porter och Kramer, 2009)

Intressenterna påverkar inte bara företaget att aktivt starta upp ett arbete kring CSR frågor, utan vilken form och sätt de väljer att använda sig av. Institutionella krafter, såsom lagstiftning, standardiseringar och certifieringar, har även en stor betydelse på företagets agerande i CSR frågor. Dock kan denna institutionella påverkan snarare leda till kosmetiska än genuina förhållningssätt till området. Företaget kan tillsynas ha ett stort engagemang och intresse gentemot frågorna, men i själva verket är det en symbolisk handling som syftar till att tillfredsställa intressenternas krav eller i syfte att svara upp till de minimikrav som ställs på industrin. Forskningen visar även att företag som engagerar sig i CSR frågorna erhåller ett bättre rykte och en högre kundlojalitet och får en bättre utvärdering av sina produkter. Forskningen visar vidare att relationen mellan arbetet med CSR och dess resultat blir bättre och mer konkret när intressenterna har mer makt och legitimitet. Även hot om en strängare lagstiftning på faktorer som påverkar verksamheten påverkar företagens inställning till CSR. Företag satsar främst på ett CSR arbete utifrån instrumentella anledningar så som en förväntan på högre lönsamhet. De engagerar sig även i frågan på grund av normativa anledningar som ligger i företagets värderingar. (Aguinis och Glavas, 2012)

Som påvisats, är dagens samhälle inte hållbart, varken från ett socialt eller miljömässigt perspektiv. Utmaningarna för världssamfundet för att lyckas skapa ett hållbart samhälle är enorma. En nyckel i denna utveckling är att lyckas etablera ett lågutsläppssamhälle. Detta skifte är beroende av att alla aktörer i samhället deltar. Det krävs ett nytt, mer ansvarstagande ledarskap för att komma till rätta med denna problematik, denna förändring sker inte av sig själv. Företag, politiker och allmänheten, främst på internationell nivå är nyckelaktörer i denna process. Politiker har verktygen för att ingripa på marknaden och har mandat att skapa förutsättningarna som gör det lättare för konsumenter och företag att agera hållbart. (Egels-Zandén, 2011)

Företag har en viktig roll i skapandet av en lågutsläppsekonomi. De genererar ett konsumtionsbehov och har förmågan att utveckla nya teknologier och service som konsumenterna behöver. Företagens ökande inflytande i samhället medför att intressenter kräver att de skall ta större ansvar i hållbarhetsfrågorna. Företagen gör detta i en allt större utsträckning och anledningen till detta är att de erhåller legitimitet, att de anpassar sig efter rådande lagar och förordningar, eller ser till att de inte behövs etableras, detta genererar även konkurrensfördelar. Frivilliga initiativ kan utveckla kunskap som modifierar och förbättrar de operationella rutinerna och riktlinjerna. Det kan även ge kortsiktiga positiva effekter i form av ett stärkt varumärke, legitimitet och långsiktigt medför det att företaget blir alltmer effektivt. Det finns även etiska anledningar bakom varför företag väljer att satsa på dessa frågor. Det är ofta inte bara ett motiv bakom valet att utarbeta en strategi i detta utan oftast är det en kombination av motiv. (Egels-Zandén, 2011)

Aguinis och Glavas (2012) belägger att det finns ett litet positivt samband mellan ett företags agerande i CSR frågor och finansiella resultat, men även att det finns många icke-finansiella fördelar som förbättrad organisatorisk förmåga, produktkvalité, mer effektiv tillverkning, ett mer attraktivt företag för investerare och en



ökad demografisk fördelning bland de anställda. Ett genuint CSR arbete inom ett företag är ofta kopplad till dess personliga värderingar och oro gentemot problematiken. Ett aktivt och engagerande arbetssätt med CSR frågorna bidrar till att medarbetarna blir mer effektiva och att ett tydligt och engagerat CSR arbete attraherar kompetent personal. (Aguinis og Glavas, 2012)

Dock har den vanligaste responsen hos företag varit, enligt Porter och Kramer (2009), varken strategisk eller operationell. Den har snarare varit kosmetisk och fokuserat på PR och mediakampanjer där det huvudsakligen har handlat om att ta fram pråliga CSR rapporter som lyfter fram företagets sociala och miljömässiga handlingar. Även Stignitzer och Prexl (2008) anser att det finns en oro för detta. De påstår vidare att cheferna i ledningsposition inte förstår ämnet och problematiken på djupet. En annan aspekt som Stignitzer och Prexl tar upp och som är viktig att ha i åtanke, är att det finns en intressekonflikt mellan intressenter på vart företaget skall lägga fokus och vilka resultat som är önskvärda. De intressenter som har sina främsta intressen i att företaget presterar ekonomiskt på kort sikt, tjänar på att företaget satsar kortsiktigt på att öka sin omsättning.

2005 publicerade 64 procent av världens 250 största företag en CSR rapport. Detta skedde antingen i samband med årsredovisningen, men det vanligaste var en separat rapport (Porter och Kramer, 2009). I takt med att allt fler av de största företagen publicerar CSR-rapporter så har dess betydelse flyttats från att vara en differentieringspunkt till att bli en hygienfaktor (Porter, 1996). I branscher med stor social och miljömässig påverkan har rapporterna blivit en förutsättning för företagen att få fortsatt legitimitet för sin verksamhet (Escobar och Vredenburg, 2010). Enligt Porter och Kramer (2009) erbjöd de CSR rapporter som publicerades 2005 sällan ett sammanhängande ramverk för hållbarhetsfrågorna och allra minst en strategisk sådan. De gav istället anekdoter om företagets okoordinerade initiativ i syfte att demonstrera hur känsliga och medvetna de är i de sociala frågorna. Porter och Kramer tillägger att vad rapporterna utelämnar säger ofta lika mycket som vad de faktiskt inkluderar. Filantropiska initiativ tenderar att beskrivas i termer av kostnad och antal nedlagda volontärtimmar, men däremot nästan aldrig vilken faktisk påverkan de har. Ett framåtriktat engagemang i syfte att nå en explicit prestation är ännu mer ovanlig.

Förespråkare för CSR lyfter fram fyra argument för varför företagen skall satsa på ett aktivt arbete i dessa frågor. Det handlar om moralisk skyldighet, ett mer hållbart samhälle, "licence to operate" och företagets rykte. Alla dessa fyra anledningar har, enligt Porter och Kramer (2009), en gemensam svaghet. De fokuserar alla på spänningen mellan företaget och samhället istället för att se dess ömsesidiga beroende. Alla fyra anledningar skapar en generisk rationalitet som inte är kopplat till företagets övergripande strategi, eller driften av den löpande verksamheten. De ger ingen vägledning för företagen när det gäller att identifiera, prioritera och välja bland de sociala frågorna som är viktigast för deras verksamhet. Resultatet av deras ansträngningar med att utforma sina CSR strategier blir då, enligt Porter och Kramer, en ofokuserad, filantropisk CSR rapportering som varken får en positiv påverkan på ändamålet eller bidrar till att stärka före-

tagets långsiktiga konkurrenskraft. Det har även en intern konsekvens då CSR aktiviteterna ofta är fränkopplade de operationella enheterna. Denna fragmentering innebär att en stor möjlighet går förlorad för företagen. (Porter och Kramer, 2009)

Företagen är beroende av ett välmående samhälle och samhället är beroende av välfungerade företag. Välfungerande företag som har förmågan att verka i samhället ger arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt till regionen. Detta ömsesidiga beroende innebär att både företagsbeslut och sociala riktlinjer måste följa principen om delade värden. Valen som företagen fattar baseras på att båda sidor tjänar på det. Alla företag verkar inom en social kontext som på ett högst påtagligt sätt påverkar deras förmåga att driva igenom företagets strategi, särskilt på sikt. De sociala omständigheterna är nyckeln i detta sammanhang. Att se till att denna kontext är välfungerande, tjänar både företaget och samhället på. Konkurrenskraften är beroende av personal, infrastruktur, regler och förordningar som styr möjligheterna till en rättvis konkurrens. Storleken och efterfrågan på den lokala marknaden, lokala möjligheter att stödja företaget med tillgång till lokaler och resurser, kan utgöra grunden för slagkraftiga CSR initiativ. Beroende på företag och bransch, fyller sociala frågor inom dessa områden olika funktioner. Bolag inom oljeindustrin är beroende av ett lokalt stöd från regeringar, arbetskraft och infrastruktur. Satsningar inom detta område medför att de bygger en CSR strategi som gynnar deras övergripande strategier och därmed blir arbetet strategiskt i sin natur. (Porter och Kramer, 2009)

Strategisk CSR strategi handlar just om att välja en unik position, att göra saker annorlunda i jämförelse med konkurrenterna, på ett sätt som antingen sänker dess kostnader eller tillgodoser ett specifikt kundbehov på ett bättre sätt. Det kräver att företaget och samhället interagerar. Det är här möjligheterna till att verkligen dela på värdena finns. Detta strategiska angreppssätt leder till att investeringar i sociala kontexter, som i sin tur stärker företagets konkurrenskraft. Företagets och samhällets framgång interagerar och stärker varandra. (Porter och Kramer, 2009)

### **2.1.2 CSR och hållbarhetsperspektivet**

Signitzer och Prexl (2008) menar att hållbarhet för företagen innebär att implementeringen av dessa tankar skall vara en garant för långsiktiga framgångar. För att detta skall lyckas så måste CSR arbetet ha fullt stöd, både från ledningen och övriga involverade inom en organisation.

Enligt Neumayer (2003), finns två olika syner på hållbarhet, stark och svag. Stark hållbarhet karaktäriseras av att det inte går att kompensera för förlorat naturkapital med hjälp av mänskligt skapat kapital, såsom ekonomiskt eller socialt. Denna substituering är däremot möjligt för någon som innehar en svag hållbarhetssyn, denne anser att det går att kompensera för miljöförluster med hjälp av mänskligt skapat kapital. Ett exempel för någon med svag hållbarhetssyn: det spelar ingen roll om regnskog huggs ner om det skapar minst lika mycket ekonomiskt och/eller

socialt värde som det minskar i miljömässigt värde. Någon med en stark hållbarhetssyn anser däremot att det inte går att kompensera för skövad regnskog genom skapandet av mänskligt kapital med minst lika stort värde. (Neumayer, 2003)

Neumayer (2003) påstår därav att någon som besitter en svag hållbarhetssyn också anser att naturkapital har en hög substituerbarhet mot mänskligt skapat kapital. Detta eftersom naturen inte har något värde i sig självt. Den starka hållbarhetssynen talar å andra sidan för att naturen har ett värde i sig självt och att det är mycket svårt att substituera mellan naturligt och mänskligt kapital.

Individer kan även ha olika etiska perspektiv, DesJardins (2005) tar bland annat upp *Anthropocentrism* som utgår ifrån att endast människan har värde i sig självt. Naturen kan ha värde, men då bara ett instrumentellt värde, till exempel bistå med naturresurser och den skall skyddas om det gynnar människan. Han tar även upp *Biocentrism* i vilken allt liv, däri människor, djur och växter har ett värde i sig själva. Enligt denna skall naturen respekteras och lämnas åt sig själv, men detta kan bli kompromissat för basala människobehov. I dessa fall skall det helst kompenseras för och minimera skadorna på naturen.

## 2.2 CSR kommunikation

CSR har idag lyckats erhålla en framstående position på de globala företagens agenda. Idag satsas mer än någonsin på olika sociala initiativ från företagens sida, i syfte att minska deras direkta och indirekta sociala och miljömässiga påverkan. Ett viktigt steg i att nå ut med ett företagsarbete i hållbarhetsfrågor är att lyckas kommunicera ut detta till övriga intressenter på ett tydligt och relevant sätt. (Du et al., 2010) Sigitzter och Prexels (2008) ambition är att lyfta fram denna aspekt av kommunikationen i ett företags hållbarhetsprocess. De benämner detta arbete som Corporate Sustainability Communications (CSC) och definierar begreppet som ett framväxande koncept som relaterar till ett företags kommunikation i hållbarhetsfrågor. Författarna betraktar begreppet ur företagens synvinkel och att det erbjuder ett alternativ till dagens traditionella modell av kortsiktig vinstmaximering för företagen som rådande ideologi. (Stignitzer och Prexl, 2008)

Mintzberg (1985) diskuterar kring företagens förhållningssätt till relationen mellan framväxande och planerade strategier från företagens sida. Detta sker oftast i en samverkan mellan företagsledningen, de anställda och omvärden. Ledningen försöker driva företaget utifrån de planerade strategierna. De behöver dock även vara lyhörda för förändringar i omvärlden som påverkar denna möjlighet. Framväxande trender och förändringar har inverkan på företaget och de behöver anpassa sig efter dessa i sina fortsatta planerade strategier. (Mintzberg, 1985) De mest framgångsrika strategierna har utvecklats i en symbios mellan de framväxande och planerade strategierna och är beroende av lyhörda och kompetenta mellanchefer som sprider dessa genom organisationen, både uppåt och neråt (Floyd och Wooldridge, 1992). Hållbarhetsarbetet inom ett företag beskriver de

planerade och strategiska strategierna, där ett företag strävar efter att balansera de ekonomiska, sociala och miljömässiga målen och värderingarna. Begreppet CSC sätter upp ramarna för företagens prestation, visioner och sociala mål som organisationen skall fokusera på. (Stignitzer och Prexl, 2008)

Det finns, enligt Stignitzer och Prexl (2008), en trend där allt fler företag använder sig av ett hållbarhetsperspektiv, både för att utveckla deras värderingar och för att verka som en integrerad del av deras strategier och inte enbart av ideologiska motiv. Information om företagens miljöpåverkan har implementerats i syfte att bidra till att de blir mer hållbara och som en konsekvens ökar deras vinstmaximering på sikt. Enligt Du et al. (2010) har företagen blivit varse om att intressenter som konsumenter, anställda och intresseorganisationer i större utsträckning tenderar att missgynna och i vissa fall bojkotta företag som de upplever inte tar sitt sociala och miljömässiga ansvar. Du et al. tillägger att de däremot tenderar att gynna företag som upplevs som trovärdiga och ansvarstagande. I en undersökning av tyska börsbolags inställning till CSR från 2002, finner Stignitzer och Prexl (2008) att 90 procent av de svarande angav att de arbetade med hållbarhetsfrågor i syfte att påverka deras rykte på ett positivt sätt. 75 procent för att de ansåg det vara en konkurrensfördel, 73 procent för att de ansåg att det sparade pengar och 62 procent för att det var trenden inom deras industri.

Genom användandet och kommunicerandet av CSC och CSR kan ett företag förbättra sin image och behålla sin trovärdighet och legitimitet för att fortsätta bedriva sin verksamhet. Detta arbete kan vidare förstärka förtroende och trovärdighet hos konsumenterna genom att positionera företaget som hållbart. Även den interna kommunikationen av ett hållbarhetsarbete är av stor vikt. Detta påverkar synen på hållbarhetsfrågor inom organisationen och kan verka som en katalysator för att sprida kunskapen i ämnet och även påverka förändringsprocesser i en positiv riktning. Detta i sin tur kan bidra till ett innovativt företag som stärker sina konkurrensfördelar. (Stignitzer och Prexl, 2008; Du et al., 2010)

### **2.2.1 Strategisk CSR kommunikation**

Genom att företagen engagerar sig i CSR aktiviteter kan de uppnå önskvärda attityder från sina intressenter. Dessa attityder kan uttrycka sig i att konsumenterna köper mer av företaget och att de är villiga att betala ett högre pris för produkten. Företaget blir även en mer attraktiv arbetsgivare vilket gör det lättare att anställa kompetent personal. På sikt bygger företaget upp en positiv image och stärker sina relationer till sina intressenter. För att dessa relationer och fördelar skall uppstå genom företagets CSR arbete, måste intressenterna först få kunskap om och insyn i företagets arbete i frågorna. Detta är dock något som är svårt för företagen att åstadkomma och forskningen påvisar att det är få interna och externa intressenter som besitter denna kunskap om företagen. Detta är ett hinder som måste övervinnas för att företaget skall kunna skörda frukterna av sitt CSR arbete. Det är främst två saker som krävs av ett företag för att ha möjlighet att nå hit. För det första är det av yttersta vikt att intressenterna är medvetna om

deras arbete inom CSR området och att företaget kan påverka de attribut som intressenterna associerar med produkten eller varumärket. För att företagen skall lyckas med detta är det avgörande att företagsledningen har en djupare förståelse för hur faktorerna samverkar när de bygger upp sin CSR kommunikation och i vilka kanaler de skall rikta vilka budskap. (Du et al., 2010; Stignitzer och Prexl, 2008)

Nyckeln till framgång är, enligt Du et al. (2010) och Stignitzer och Prexl (2008), att lyckas kommunicera ut de aspekter på ett sätt som skapar positiva associationer kring företaget. Detta bidrar i sin tur till att företaget har möjlighet att differentiera sig och etablerar därigenom en konkurrensfördel. De budskap ett företag kommunicerar ut runt sitt CSR arbete avslöjar tydligt företagets önskade identitet och det är oerhört viktigt att denna uppfattas på ett positivt sätt. Intressenter tar avstånd ifrån ett företag och utvecklar negativa associationer gentemot ett det om de misstänker att deras motiv bakom kommunikationen är självisk och/eller vilseledande. Detta visar på betydelsen av att ta fram rätt inramning för budskapet och se till att detta stämmer väl överens med den valda kommunikationsskanalen. Denna inramning, *framing* förklarar Aaker (2011), som att företagen har möjlighet att påverka intressenternas uppfattning av deras arbete och identitet, genom sättet de ramar in och kommunicerar ut deras verksamhet.

Att kommunicera ut CSR arbete är ett vanskligt projekt. Kommunikationen skall minimera intressenters skepticism hos intressenterna och lyckas etablera de väsentliga motiven runt CSR aktiviteterna. Mest positiv blir intressenterna gentemot de företag som lyfter fram både inre och yttre motiv till sina ansträngningar. Intressenternas respekt och tillit ökar då företagen är öppna med att det är en kombination av genuint intresse i dessa frågor kopplat till ett mer framgångsrikt företag, som är drivkraften bakom deras CSR initiativ och arbete. Det företag som inte lyckas dra fördelar av sitt CSR arbete, är de som inte lyckas skapa en trovärdig länk mellan sina ansträngningar och det som de kommunicerar inåt och utåt. Genom att lyfta fram både inre och yttre argument för sitt pågående CSR arbete minskar intressenternas skepticism och företaget lyckas lyfta fram trovärdigheten i sitt CSR meddelande och generera de nödvändiga positiva associationerna. (Du et al., 2010)

Vad är det då företagen skall kommunicera? I de fall budskapet berör breda sociala frågor, utan en direkt koppling till företagets övriga verksamhet ökar misstänksamheten bland intressenterna, som undrar om det inte finns dolda motiv bakom kommunikationen. Därmed är det viktigt för företagen att de lyfter fram sin påverkan på olika sociala konsekvenser och därigenom skapar en logisk och tydlig koppling till varför de väljer att engagera sig i dessa frågor. I stället för att koppla kommunikationen till djupet och vidden av sitt engagemang i en social kontext, kan en annan strategi vara att lyfta fram resultatet och genomslaget av genomfört CSR arbete. Det skapar då ett trovärdigt faktum för sitt engagemang och uppfattas inte som skrytsamt, vilket minimerar risken att leda in associationerna i negativa banor. Ytterligare angreppssätt kan vara att fokusera på motiven till varför företaget väljer att rikta sitt CSR arbete åt det valda hållet och arbetet

i specifika projekt. Även här har forskningen visat att de företag som lyfter fram både inre och yttre motiv bakom sitt CSR arbete erhåller mest trovärdighet från intressenternas sida. (Du et al., 2010)

Det finns, enligt Du et al. (2010), två företagsspecifika faktorer som påverkar CSR kommunikationens effektivitet och resultat. Den ena är företagets rykte. Detta rykte består av företagets tidigare handlingar och resultat av tidigare strategier. Det påvisar företagets förmåga att leverera förväntade resultat till de inblandade intressenterna. Ryktet är direkt avgörande för resultatet av företagets CSR kommunikation. Ett företag med gott rykte uppfattas som mer trovärdigt och detta skapar positiva associationer i högre utsträckning än hos företag med dåligt rykte. Intressant nog visar forskningen att de företag som lyckas bäst med sin CSR kommunikation, är de som från början har ett neutralt rykte. Förväntningarna på dessa är inte lika höga som på de som har ett positivt rykte och de erhåller därmed en högre genomslagskraft i sin kommunikation. En annan viktig faktor som påverkar trovärdigheten bakom och effektiviteten av CSR kommunikationen är i vilken bransch företaget är verksamt inom. Intressenter har en inneboende skepticism mot företag som verkar inom branscher som exempelvis olja och tobak. En annan företagsspecifik faktor som påverkar genomslagskraften av CSR kommunikationen, är om företaget förlitar sig på CSR som en differentieringspunkt eller ej. (Du et al., 2010)

Företagen kommunicerar ut sitt CSR arbete genom ett flertal kanaler och riktar informationen beroende på vilka intressenter de främst når via respektive kanal. Idag kommuniceras även många av företagens CSR aktiviteter ut i kanaler som inte är kontrollerade av dem själva, såsom fora, bloggar, intresseorganisationer och så vidare. Det verkar förekomma en trade-off mellan de kontrollerade och icke-kontrollerade kanalerna. Den information som sprids genom de kontrollerade källorna orsakar mer skepticism hos mottagarna, medan den informationen som kommer via de oberoende kanalerna uppfattas som mer trovärdiga. Erhåller företaget positiv uppmärksamhet via de oberoende kanalerna erhåller företaget en högre trovärdighet och de positiva associationerna stärker deras varumärke. (Du et al., 2010)

Det är viktigt för företagen att de når ut genom trovärdiga kanaler och därigenom lyckas skapa en positiv respons bland konsumenterna, vilka sprider denna upplevelse vidare genom sina kontaktnät. En annan aspekt som har visat sig viktig att komma ihåg, är att de anställda utgör en mycket betydelsefull kommunikationskanal av företagets CSR aktiviteter. De upplevs som trovärdiga och når gemensamt ut till en stor publik. Det är dock viktigt att vara medveten om att företagen inte kontrollerar informationen som sprids i de oberoende kanalerna, något som vissa företag bittert har fått erfara. (Du et al., 2010)

## 3 Metod och genomförande

*I följande kapitel presenteras de metoder och arbetssätt som användes för insamling och behandling av sekundärdata. Därtill presenteras undersökningens genomförande, källkritik samt en diskussion som med ett kritiskt förhållningssätt diskuterar undersökningens trovärdighet.*

### 3.1 Fallstudie

För att kunna besvara de forskningsfrågor som uppdagas i inledningen på ett korrekt sätt, beslutade vi att genomföra en fallstudie eller vad Yin (1989) kallar för "case-study method". Enligt Yin (1989) är en fallstudie

*"... an empirical inquiry which:*

- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context: when*
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- multiple sources of evidence are used."* - Yin (1989)

En fallstudie undersöker, enligt Yin, en ny företeelse i sitt verkliga sammanhang, då gränsen mellan fenomenet och sammanhanget är diffust och flertalet beviskällor behövs i studien. Vidare definierar Yin (1994) fallstudier som forskningssituationer i vilka antalet intressanta variabler överstiger de som är praktiskt mätbara.

Patel och Davidson (1994) beskriver fallstudier som en undersökning, utförd på en specifik och avgränsad grupp eller fenomen. Exempel på fall kan vara: en organisation, individ, grupp av individer eller en situation. De påstår vidare att fallstudier kommer väl till hands vid studier gällande processer och förändringar. Däremot så styrs generaliserbarheten helt av vilka fall som studeras.

Enligt Gibbert et al. (2008) är väldigt få fallstudier noggrant utförda, de påstår att detta beror på åtminstone på de två följande orsakerna:

1. Fallstudier anses vara mest lämpade som verktyg för att utforska relationen mellan nyckelvariabler tidigt i teoriutveckling inom management
2. Fallstudier är dessutom vanligtvis genomförda i nära samverkan med de som undersöks

Gibbert et al. (2008) pratar vidare om intern och extern validitet; den interna validiteten är kopplad till det orsak – verkan samband som föreligger mellan variabler och resultat. De föreslår mått som kan hjälpa till och stärka den interna validiteten;

1. Observerade mönster i empirin skall jämföras med antingen förutsedda mönster eller mönster funna i tidigare studier eller i andra kontext

2. Användning av olika teorier för att verifiera resultatet utifrån olika perspektiv

Extern validitet handlar om generaliserbarhet, det vill säga, kan resultaten i studien hänföras till liknande situationer och om samma saker undersöks, kommer det resultera i likvärdiga resultat. Den externa validiteten kan bygga på antingen statistisk eller analytisk generaliserbarhet varpå den sistnämnda är den som är viktig för denna specifika undersökning. För att öka trovärdigheten påstår Gibbert et al. (2008) att forskaren med fördel skall vara transparent i sina data, ytterligare ett tecken på trovärdiga resultat är god repeterbarhet. (Gibbert et al., 2008)

### 3.1.1 Komparativ fallstudie

Kaarbo och Beasley (1999) går igenom den komparativa fallstudien och delar in proceduren i sex olika steg;

1. Identifiera en specifik forskningsfråga som utgör grunden för jämförelsen
2. Identifiera oberoende variabler för att förklara den beroende variabeln utifrån teorier
3. Välj fall:
  - (a) utifrån jämförbarhet
  - (b) som varierar i värde hos den beroende variabeln
  - (c) med hänsyn till att kunna jämföra relationer och visa att relationerna håller mellan olika subgrupper
4. Tydliggör och konkretisera de olika variablerna som är av intresse och formulera en guide för hur insamlingen av data för dessa variabler skall gå till
5. När all insamling av data är klar skall data koda om till variabler
6. Jämförelse mellan olika fall och länkning till teorier

## 3.2 Genomförande

Som grund för vårt genomförande utformades en forskningsfråga, precis som förslås av Kaarbo och Beasley (1999). Utifrån denna forskningsfråga, identifierades variabler som ansågs vara av stor betydelse, vilket följaktligen också ligger som grund för uppsatsens syfte. Vi vill påminna om uppsatsens forskningsfrågor och syfte:

Forskningsfrågor:

*Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sitt Corporate Social Responsibility arbete till externa intressenter?*

*Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sin verksamhet i Arktis?*



*Påverkas företagens CSR kommunikation av det som uppdagas i media?*

*Syfte: Att se och jämföra hur två multinationella oljebolag (Exxon Mobile och Royal Dutch Shell) kommunicerar sina Corporate Social Responsibility (CSR) strategier, och sitt intresse och nuvarande verksamhet i Arktisregionen. Samt hur denna kommunikation påverkas av medias bevakning av företagens verksamheter i Arktis.*

*Variablerna som därav identifierades är således: etablering och kommunikation av CSR arbete, kommunikation av verksamhet i Arktis samt medias påverkan på kommunikationen.*

Härefter motiveras valet av företag, nämligen Shell och Exxon, detta följs av val av empirisk data samt motivation till detta.

### **3.2.1 Varför Shell och Exxon?**

Olje- och gassektorns verksamheter och legitimitet har haft påtaglig inverkan av klimatförändringarna. Konsekvensen är att hela industrin ifrågasätts starkt i media och av allmänheten i stort. Kraven på att ta ansvar i syfte att minska sin miljöpåverkan är i dag betydligt striktare. Shell och Exxons förmåga att ta till sig och använda sig av ett aktivt CSR arbete beskrivs som två ytterligheter i flera olika artiklar, Beale och Fernando (2009), Skjaersth och Skodvin (2001), Kolk och Levy (2001). I dessa beskrivs Shell som en mer proaktiv aktör som satsar mer på utveckling och reduktion av växthusgasutsläpp. Exxon beskrivs som den mer reaktiva aktören som agerar i enighet med hur de måste verka ur dessa aspekter. Företagens olikheter i CSR rapporternas innehåll har påverkat uppbyggnaden av respektive fallbeskrivning och medfört att de är olika i sin struktur. Shells Arktisfokus är betydligt mer explicit till följd av en mer intensiv mediabevakning och ifrågasättande av deras verksamheter i området.

Genom att jämföra dessa två, med Shell som övre gräns och Exxon som lägre gräns, vill vi få en bild av hur oljeindustrin i generella mått kommunicerar sina CSR strategier. Att Exxon och Shell beskrivs som två ytterligheter ökar jämförbarheten mellan dem, och dessutom att de har stora skillnader i sina variabler.

### **3.2.2 Empirisk insamling**

Som huvudkälla användes Exxons "Corporate Citizenship Report" från 2007 till och med 2011 respektive Shells "Sustainability Report" från 2007 till och med 2011. Dessa två rapporter bedömdes som likvärdiga i funktion och innehåll utifrån diskuterade områden och publik. Därtill har rapporter, publicerad av Exxon och Shell, som specifikt inriktar sig på Arktis granskats.

Anledningen till att respektive företags egna publikationer har använts, är för att vi vill se till hur de själva väljer att rama in och kommunicera det som de anser vara av intresse. Vi är i första hand intresserade av hur de väljer att framställa

sig själva. Vi vill se vad de båda företagen fokuserar på, vad de lägger mest vikt på, vad som frekvent uppkommer och vad som förekommer enstaka gånger, i syfte att bedöma vad de tror skapar positiva associationer hos sin publik.

I syfte att undersöka om händelser i omvärlden påverkar CSR rapporterna, väljer vi att begränsa oss till ifall och på vilket sätt som mediabevakningen av deras verksamheter i Arktis påverkar innehållet och inramningen av rapporterna. Går det att se ett samband mellan medias rapportering om företagets verksamhet i Arktis och hur företagen ramar in sina CSR rapporter? Vi valde Arktis som variabel, för att det är en utforskad kontinent som är högaktuell för exploatering av naturresurser, samtidigt som det är ett känsligt ekosystem som på ett högt påtagligt sätt har påverkats av klimatförändringar. Klimatförändringarna har i sin tur möjliggjort utvidgning av projekteringar efter olja och gas i området, på grund av minskat istäcke. Det är en kontroversiell verksamhet, som riskerar att få en stor påverkan på de lokala omgivningarna.

Vi samlade in tidningsartiklar, genom att söka på två specifika söksträngar via sökmotorn Google. Anledningarna till att vi valde att använda oss av Google framför andra databaser, berodde främst på det faktiska sökresultatet i de olika databaserna. De andra anledningarna var att gemene man idag använder sig av Google när de söker efter information. Dessutom har Googles sökalgoritm erkänt hög trovärdighet i dess sortering och gradering utifrån relevans (Ekström, 2010). Samtliga sökningar begränsades till åren, 2007 – 2011 vilket därmed resulterade i tio stycken sökningar. Strängarna som användes var

*exxon arctic news article*

*shell arctic news article*

Exempel på sökning kunde vara: "exxon arctic news article" för perioden 2007-01-01 – 2007-12-31. Dels noterades antalet sökträffar för dessa sökningar och dels handplockades de 20 första relevanta nyhetsartiklarna ut, för att kodas i tabell. Artiklarna klassificerades utifrån två variabler, form- och innehållsvariabler. Formvariabel används, enligt Esaiasson et al. (2007), för att klassificera och beskriva de yttre egenskaperna som artiklarna har. Innehållsvariabler används för att beskriva artiklarnas inre egenskaper, vilket även namnet åsyftar. (Esaiasson et al., 2007)

I kodningen ingick formvariablerna,

- Datum för publikation, månads- och årsspecifik
- Namn på tidskrift

samt innehållsvariablerna

1. Företagsspecifik eller Generell
2. Olycka och Risk
3. Prospektering och Teknologi
4. Joint Venture

## 5. Politik och Lobbying

Nummer ett, *Företagsspecifik eller Generell* berättar om hela artikeln i sig var skriven specifikt om Shell eller Exxon, eller om innehållet var mer generellt men något av företagen omnämndes. Den andra innehållsvariabeln, *Olycka och Risk* talar om artikeln hade fokus på en eller flera olyckor, eller alternativt risk för olycka. *Prospektering och Teknologi*, nummer tre, berättar om artikeln hade ett innehåll som fokuserade på prospektering eller teknologier för prospektering. Den fjärde innehållsvariabeln berättar om artikeln hade fokus på *Joint Venture*, alltså påbörjade, nuvarande eller avslutade samarbeten med andra företag i branschen. Innehållsvariabel fem, *Politik och Lobbying*, innefattas av artiklar som fokuserar på lagstiftning, rekommendationer, politiskt engagemang, lobbying eller generell påverkan av externa grupper.

Med hjälp av dessa kodningar sammanställdes tabeller och ett diagram som presenteras i slutet av detta kapitel. Dessa påvisar vad media har lagt störst fokus på under de olika åren, hos respektive företag. Detta för att se om det mediala trycket på de olika företagen har påverkat deras fokusområden samt deras sätt att prata om dessa.

### Shell och Exxons egna publikationer

De data som insamlades från Exxons respektive Shells CSR rapporter bedömdes utifrån olika aspekter. Dels granskades vilka fokusområden som var inkluderade, skift i fokusområden och på vilket sätt de skriver om de olika fokusområdena. Med fokusområde menas till exempel säkerhet för de anställda, miljöskydd, eller finansiella aspekter.

Vardera företags fallbeskrivning byggs i huvudsak upp utifrån informationen i deras CSR rapporter. Vi börjar med att ge en djupare överblick över 2011 års rapport och kontrasterar denna mot de tidigare åren. Har de förändrats och i så fall hur? Vilka mönster går att skönja åren emellan? Därefter fokuserar vi på företagets rapportering och inramning av deras verksamheter i Arktis. Här tittar vi dels på vad som framkommer i de allmänna CSR rapporterna och hur de beskriver sina verksamheter i området, utifrån deras specifika Arktisrapporter. För att avgöra hur de skriver, undersöks ifall det enda som lyfts fram är positiva egenskaper, händelser, eller om även negativa egenskaper, händelser eller dylikt lyfts fram. Vi ser även på vad de väljer att trycka på med stor text och i bilder och vad som lyfts fram i den löpande texten. Vi kontrasterar sedan detta med hur företagets verksamhet i Arktis rapporteras i media. Slutligen ser vi om det går att skönja ett mönster av att företagen anpassar sin rapportering och kommunikation utifrån mediabevakningen.

## 3.3 Källkritik och litteraturgenomgång

Det är viktigt att vara medveten om källors kvalitet och ursprung när man skriver uppsats och det är en central del av uppsatsens trovärdighet. Det är viktigt att

kontinuerligt ifrågasätta data under insamlandet och påläsningen av diskursen och att aktivt vara kritisk till källornas ursprung och i vilket syfte de har publicerats. (Svenning, 2003)

Inom källkritiken så skiljs det på primära och sekundära källor. Primärdata är det material som specifikt samlas in för den aktuella studien. Sekundärdata är det material som redan samlats in och använts i tidigare studier. De kan ha framställts utifrån andra förutsättningar och behov än det den nuvarande studien belyser. Exempel på sekundärdata är material från offentliga myndigheter och slutförda forskningsprojekt. (Svenning, 2003)

I denna studie har vi ansett att sekundärdata har varit mest relevant och intressant i undersökningen av uppsatsens forskningsfrågor. Då uppsatsen till stor del inriktar sig mot företagens kommunikation till en bredare publik, anser vi att data publicerad av företaget säger mer om hur de vill framställa och rama in sig själva, än vad intervjuer hade tillfört. Informationen som kommuniceras i en CSR rapport är betydligt djupare och bredare än vad informationen från intervjuer är. Med tanke på att vi även var intresserade av mönster över tid erbjöd sekundärdata information som primärdata inte var förmögen till.

Den litteratur som ligger till grund för den teoretiska referensramen, har valts ut i en strävan att ligga i framkant inom forskningsområdet. Vi har därmed valt ut så nypublicerat material som möjligt, vilket gäller såväl data till fallbeskrivningarna som till den teoretiska referensramen. Detta samtidigt som vi har strävat efter att ständigt komplettera med aktuella och passande publikationer av nyckelpersoner vars teorier kompletterat vår CSR och CSR kommunikations ansats, såsom Porter, Mintzberg och Aaker. Till grund för vår CSR genomgång använde vi oss av en litteraturstudie inom CSR av Aguinis och Glavas (2012) som granskat 588 vetenskapliga artiklar samt 102 böcker och bokkapitel. Denna erbjöd en möjlighet att se mönster baserade på en mycket omfattande informationsmängd, än vad som annars hade varit möjlig att få tillgång till. Trots vår ansats att vara uppdaterade inom diskursen, är vi väl medvetna om att den omfattande tillgången på publikationer, kan ha gjort att vi har missat nyckelpublikationer som ytterligare hade styrkt uppsatsens trovärdighet.

Nyhetsartiklarna handplockades utifrån en bedömning av dess oberoende, relevansgrad och nyhetsvärde. En del av artiklarna som valdes ut var publicerade på partiska hemsidor, men dessa ändå bedömdes som relevanta i sitt innehåll. De artiklar som ligger till grund för tabellsammanställning och fallbeskrivningarna, har en bred spridning och påverkan på den allmänna opinionen. Sökningsmetoden kan ha bidragit till att relevanta artiklar med annan inriktning har fallit ut. Utifrån de andra valmöjligheter vi hade gav den aktuella sökmetoden bäst resultat. Googles söklogaritmer är välutvecklade och tillförlitliga.

### 3.4 Trovärdighet

För att en studie skall bedömas som trovärdig, behöver den uppfylla ett flertal kriterier. Dessa är *pålitlighet*, *tillförlitlighet*, *överförbarhet* och att de skall kunna *styrkas* och *konfirmeras*. *Pålitlighet* förutsätter transparens som erhålls genom en utförlig beskrivning av uppsatsens genomförande. Detta för att en läsare skall ha möjlighet att själv bilda sig en uppfattning om uppsatsens trovärdighet. För att de resultat som framkommer ur studien skall ses som *tillförlitliga* måste resultaten kunna bekräftas och genomförandet av studien skall ha utförts i enlighet med vad metoden förespråkar. *Överförbarheten* innebär att det material som vi använder oss av för att komma fram till våra resultat, behöver vara transparenta i syfte att tillföra data som andra forskare kan använda och bedöma. För att kunna *styrka* och *konfirmera* en studie krävs att den är objektiv i sitt utförande. Det är en stor utmaning för en uppsatsförfattare att upprätthålla objektiviteten, detta är dock i enlighet med den mänskliga naturen och är nästintill omöjligt att uppnå. De tankar och värderingar som uppsatsförfattaren innehar, färgar textinnehållet, vare sig det är medvetet eller ej. (Bryman, 2002)

Vårt mål har varit att så transparent som möjligt, beskriva uppsatsens datagrund och genomförande på ett så tydligt och pålitligt sätt som möjligt. Detta för att, precis som Bryman (2002) säger, ge läsaren en möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om uppsatsens trovärdighet och relevansgrad. För att minimera det subjektiva tänkandet, har vi som författare försökt förhålla oss så neutrala och objektiva som möjligt och hela tiden försökt betrakta problematiken ur olika synvinklar. Utifrån vår strävan att förhålla oss neutralt, har vi inte haft några avsikter att vare sig framställa företagen i bra eller dåligt dager och därmed inte heller ge dem varken bra eller dålig publicitet. Vi har försökt ge en omfattande och saklig framställan utifrån våra forskningsfrågor och vårt syfte.

### 3.5 Samanställning av artikelkodning

I Tabell 1 och 2 presenteras hur många träffar som söksträngarna *exxon arctic news article* respektive *shell arctic news article* resulterade i under respektive år. Tabell 3 och 4 visar hur innehållet har varierat under de fem åren för Exxon respektive Shell. Slutligen visas den procentuella utvecklingen av antalet sökträffar för de båda söksträngarna i Figure 1. Det material som har använts för att erhålla dessa diagram, återfinns i Appendix A.

Tabell 1: Sammanställning av antal sökträffar för Exxon

<b>ExxonMobile</b>	<b>Antal Sökträffar</b>
2007	3900
2008	7700
2009	8650
2010	13700
2011	29000

Tabell 2: Sammanställning av antal sökträffar för Shell

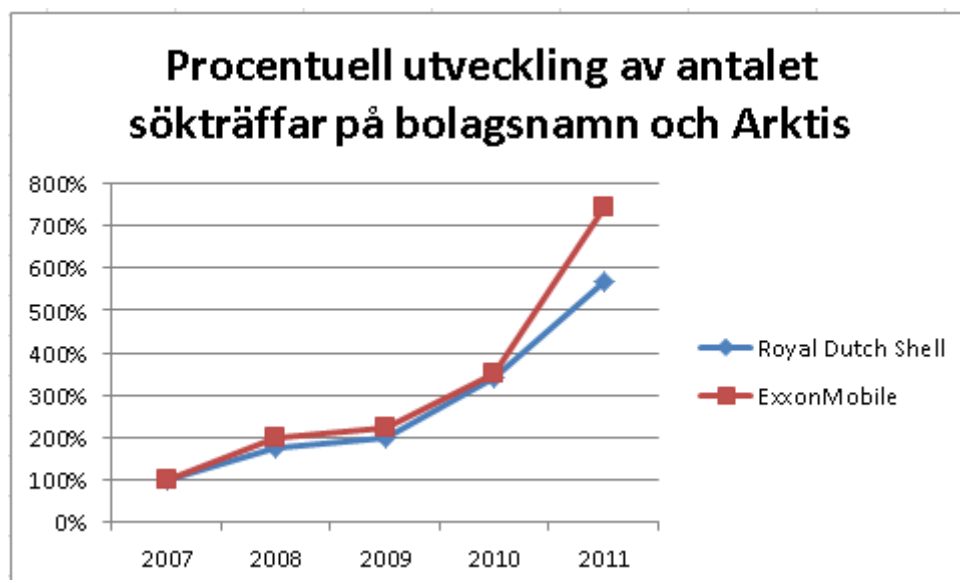
<b>Royal Dutch Shell</b>	<b>Antal Sökträffar</b>
2007	13500
2008	23500
2009	26800
2010	45900
2011	76800

Tabell 3: Sammanställning av innehållet i de 100 artiklar som granskades för Exxon

<b>ExxonMobile</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Andel företagsspecifika artiklar</b>	30,0%	50,0%	70,0%	90,0%	100,0%
<b>Andel olycka &amp; risk</b>	20,0%	45,0%	65,0%	60,0%	10,0%
<b>Andel prospektering &amp; teknologi</b>	70,0%	55,0%	35,0%	55,0%	95,0%
<b>Andel joint venture</b>	10,0%	0,0%	15,0%	10,0%	95,0%
<b>Andel politik &amp; lobbying</b>	20,0%	55,0%	25,0%	10,0%	10,0%

Tabell 4: Sammanställning av innehållet i de 100 artiklar som granskades för Shell

<b>Royal Dutch Shell</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Andel företagsspecifika artiklar</b>	70,0%	50,0%	70,0%	90,0%	100,0%
<b>Andel olycka &amp; risk</b>	0,0%	40,0%	45,0%	100,0%	80,0%
<b>Andel prospektering &amp; teknologi</b>	80,0%	80,0%	65,0%	100,0%	100,0%
<b>Andel joint venture</b>	15,0%	10,0%	0,0%	0,0%	10,0%
<b>Andel politik &amp; lobbying</b>	55,0%	65,0%	70,0%	70,0%	85,0%



Figur 1: Procentuell utveckling av antalet sökträffar på bolagsnamn och Arktis

## 4 Sammanställning av casebeskrivningar

*I detta kapitel presenteras två casebeskrivningar av Exxon Mobil och Royal Dutch Shell, casebeskrivningarna baseras främst på de två företagens officiella publikationer. Dessa data kompletteras dock med nyhetsartiklar för att kontrastera det som påstås i företagens egna publikationer. Här efter kommer Exxon Mobil att benämnas som Exxon och Royal Dutch Shell benämnas som Shell, i den löpande texten. Mer utförliga casebeskrivningar återfinns i Appendix B*

### 4.1 Casebeskrivning – Exxon Mobil

Exxon är ett av världens största olje- och gasbolag och hade 2011 cirka 82 000 anställda verksamma i 77 länder över hela världen. I deras huvudverksamhet ingår utvinning av olja och gas samt förädling av hydrokarboner till färdiga petroleumprodukter. De hade en omsättning om 467 029 miljoner USD och ett resultat om 41 060 miljoner USD. År 2008 blev de utsedda till det mest lönsamma bolaget i världen med ett resultat på 45 220 miljoner USD (Hargreaves, 2009). I detta delkapitel presenteras den mest intressanta empiri hämtad ur Exxons "Corporate Citizenship Report" från fem olika år. Dessa rapporter är riktade till samtliga av Exxons intressenter och är kopplade till Exxons CSR kommunikation. Denna empiri kompletteras med en specifik Arktisrapport, samt nyhetsartiklar om Exxons verksamhet i Arktis.

Efter att vi har granskat Exxons "Corporate Citizenship Report" (CCR) mellan åren 2007 och 2011 ser vi att de skiftar fokus mellan åren, visa har mer miljöfokus men mindre fokus på de sociala aspekterna och vise versa. Dock rapporterar de något mer om de sociala aspekterna än om de miljömässiga överlag. Ett tydligt exempel är att begreppet "Sustainability" enbart används i rapporterna 2008, 2009 och 2010, dessutom diskuteras de ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekterna på ett nytt sätt i 2009 års rapport. Vad de gör i 2009 års rapport är att de inte enbart förklarar varför det generellt sett är viktigt att arbeta med dessa hållbarhetsfrågor, utan även vad Exxon själva vinner på detta. Detta begrepp försvinner återigen till 2010 och 2011 års rapporter. En annan genomgående trend är att de sammanfattar vad de har rapporterat i tidigare rapporter och återkopplar till hur de agerat för att uppfylla dessa.

Övergripande är det dock tydligt att Exxon lägger större fokus på de sociala frågorna än i de miljökopplade frågorna. Detta blir tydligt i deras rapportering då både anställdas och civilas påverkaden av verksamheten diskuteras, dels i negativ, men även i positiv bemärkelse, samt hur Exxon agerar för att förbättra sin sociala påverkan. Eftersom mycket mer textmassa används till de avsnitt som handlar om just sociala frågor så tar de miljömässiga aspekterna de facto inte lika stor plats. I övrigt så är mycket i rapporterna uppbyggda av exempel på hur de verkar i olika frågor, det framkommer hur de exemplifierar mer inom vissa områden och mindre inom andra. En annan intressant sak som Exxon uppvisar i 2009 års rapport är



utelämnandet av Exxon Valdez olyckan, detta är intressant eftersom det är 20 års jubileet för olyckan samt att det skrivs friskt om det i media.

I samband med BPs olycka med Deepwater Horizon 2010 påverkar innehållet i detta års rapport, Exxon lyfter fram ytterligare trygg- och säkerhetaspekter för de anställda och exemplifierar även mer om hur Exxon agerar i dessa frågor. De skriver i denna rapport mer om *Safety, Health and the Workplace* och har dessutom flyttat det som första huvudkapitel, detta tätt följt av deras system för att hantera risker och jobb för att stärka säkerheten i deras verksamhet. (Exxon, 2011)

#### 4.1.1 Exxon Mobils fokus 2011

I Exxons rapport "Corporate Citizenship Report" för verksamhetsåret 2011 belyses energibehovet mycket klart och det faktum att täcka detta energibehov kommer vara en av de tuffaste utmaningarna som energisektorn stått inför. De nämner även att detta måste göras på ett ansvarsfullt sätt så att det inte skadar miljön eller på något annat sätt äventyrar säkerheten av verksamheten. Exxon påstår vidare att de alltid gör sitt yttersta för att värna om säkerhet, hälsa, miljö och social riskhantering, i allt de gör. Genom att presentera verksamhetens visioner till 2040 samt hur Exxon skall handskas med framtidens energiutmaningar, så förtydligar de deras långsiktiga tänkande. (Exxon, 2012)

Å andra sidan framkommer det dock att Exxon är missnöjda med årets säkerhet- och miljöprestanda. I CSR rapporten från 2011 ges exempel på hur Exxon skall minska sin klimatpåverkan genom minskade utsläpp av växthusgaser. De nämner först och främst siffror på sådant som de vill belysa extra mycket, bland annat att de har investerat 440 miljoner dollar för energieffektivisering. De belyser även att de har ökat sin energieffektivitet med 12 procent sedan 2002. Många av de miljömässiga aspekterna diskuteras på en generell nivå. (Exxon, 2012)

Exxon använder sedan 2008, en extern granskningspanel som rådgiver om och granskar rapportens innehåll och ger ett oberoende utlåtande om innehållet i rapporten. Panelen besökte Exxons ledning och ett av Exxons raffinaderier, detta för att observera hur väl standarder, processer och program efterföljs i den operativa verksamheten. Förfarandet av att ta fram CSR rapporterna i samarbete med externa oberoende granskare ökar rapportens transparens och därmed dess trovärdighet. Exxon själva nämner också att ett av deras kärnvärden är att jobba på ett ansvarsfullt sätt med högsta möjliga etiska standard och att de aktivt stödjer transparent företagsrapportering. De påstår även att de jobbar mycket med mänskliga rättigheter och minska negativ påverkan hos samhällen och de jobbar aktivt med dessa frågor. Utöver denna externa granskning använder sig Exxon även av ett system för att hantera och mäta förbättring inom säkerhet, hälsa, miljö- och sociala risker. Detta system har använts och utvecklats sedan 1992. (Exxon, 2012)

I Exxons CSR rapport från 2011 lyfter de fram att de inte har haft några hydrokarbonutsläpp från deras egna eller långsiktigt leasade fartyg. Det framgår dock av

en betydligt mer finstilt tabell att de har haft andra hydrokarbonutsläpp och att de släppt ut cirka 18 tusen fat hydrokarboner under verksamhetsåret 2011. Dessa siffror framgår mer eller mindre i den löpande texten men inte med samma tydlighet som deras spillprestanda gällande fartygen. De förklarar å andra sidan varför siffrorna ser ut som de gör. Olyckan 2010 med oljeriggen Deepwater Horizon har gjort riskerna mer påtagliga och påmint vikten av att jobba med riskbedömning och hantering av risker. (Exxon, 2012)

En trolig anledning till att de fokuserar så pass mycket på vilka spillsiffror de har på egna och långsiktigt leasade fartyg kan bero på *Exxon Valdez* olyckan 1989. Supertankern Exxon Valdez gick på grund i Alaskas vatten och läckte ut nästan 38 000 ton råolja. Olyckan har både blivit långvarigt uppmärksammas i media och något som Exxon vill påvisa var en engångsföreteelse genom sina nuvarande siffror och prestationer. (Dowling, 2009 och Exxon, 2009)

Exxon beskriver deras hantering av sitt miljöarbete som en konkurrensfördel och de tillägger även att de utgår från en standardisering i detta arbete (ISO 14001:2004). De nämner även ett vägvisande begrepp, nämligen, "*Protect Tomorrow. Today*". Exxon benämner att det miljömässiga tänkandet är integrerat i varje steg i deras operativa cykel. De pratar generellt om biodiversitet och ekosystemens påverkan, Exxon nämner dock att de har verifierat att färre än 20 procent av deras verksamhetsplatser är närmare än fem kilometer till miljömässigt skyddade områden. De tillägger också att de utvärderar säkerheten mycket utförligt hos dessa anläggningar. (Exxon, 2012)

När det kommer till hantering av färskvatten har de bland annat ett konkret exempel på utvinning av olja i sand i Kanada i närheten av Fort McMurray (Project Kearl). I detta fall används färskvatten från Athabasca floden och under 0.5 procent av flödet används för Kearl projektet där cirka 80 procent av det använda vattnet får återcirkulera. Exxon nämner dock att runt 25 procent av deras anläggningar ligger i områden där det är brist på eller svårt att få ut vatten. (Exxon, 2012)

#### **4.1.2 Exxon Mobils fokus 2007 – 2010**

I VD:s förord ligger betydligt mer fokus på sociala och ekonomiska faktorer framför de miljömässiga aspekterna. Å andra sidan diskuteras fortfarande vikten av att verka på ett sätt som ligger i linje med ett miljömedvetet agerande. De belyser även problematiken med växthusgaseffekten och att de jobbar aktivt med att reducera denna påverkan med hjälp av ny, mer energieffektiv teknologi. Senare i rapporten från 2007 så kommer en ruta, lite större än en halv sida, där VD:n explicit erkänner växthusgasernas effekt på klimatförändringarna och han påstår också att Exxon utformar sin verksamhet utifrån denna aspekt. Det är tydligt att Exxon vill lyfta fram deras säkerhetstänkande för sina anställda och att de tycker hårt på etiska värderingar, för att nämna ett exempel påstår de sig jobba aktivt med att eliminera trakasserier och diskriminering på arbetsplatsen. Här tillämpar

Exxon, enligt deras 2007 års CSR rapport, nolltolerans mot diskriminering och trakasserier. (Exxon, 2008a)

Exxon lägger mer fokus på de miljömässiga aspekterna i 2007 års rapport än i 2011as. Kapitlet om Exxons rent miljömässiga arbete omfattar i 12 sidor i 2007 års rapport, men bara åtta i 2011 års rapport. Exxon ger även en bild av företaget som känns betydligt mer långsiktigt i sitt tänkande jämfört med vad som ges i 2011 års rapport. Ett exempel på detta är ett diagram som visar hur Exxon planerar för både ett kort- och långsiktigt tänkande gällande minskade utsläpp av växthusgaser vid sin energiproduktion. På ett kortsiktigt plan nämner de först och främst förbättringar av energieffektivitet, användande av kraftvärmeverk, minskat användande av flares och undanförförande av koldioxid. De långsiktiga lösningarna som Exxon ser det är: biobränsle, koldioxidinfångning och förvaring, energieffektivisering, förgasning och solenergi. Exxon beskriver där till hur de tänker i vardera av de olika aspekterna och vad som måste göras. Det som däremot inte poängteras lika ofta är varför Exxon vill göra dessa förändringar, förutom bara för att "the society says so". I beskrivningen av de sociala aspekterna hos medarbetare och entreprenörer och i rent finansiella perspektiv gör de klart varför det är viktigt för Exxon att jobba med dessa frågor. Dock så motiverar de inte lika utförligt varför de miljö- och klimatmässiga aspekterna är viktiga för Exxon som företag. De är dock tydliga med vad som gör dem till ett miljöagerande företag. (Exxon, 2008a; Exxon 2012)

Exxon belyser även vad de gör för att reducera deras kunders klimat- och miljöpåverkan, vid användning av Exxons produkter. Exxon är noggranna med att poängtera vad de själva gör för att reducera sin miljöpåverkan i sin rapport. Däribland radar de upp ett antal olika aspekter på vilket sätt de jobbar med sin miljöpåverkan. De är dock återigen vaga i sitt argumenterande varför de vill göra dessa förändringar, det finns till exempel inget argumenterande för Exxons del varför de vill förhindra spill. Det kan tänkas att ett argument kunde vara att de inte vill mista värdefull olja eller gas. (Exxon, 2008a)

När det kommer till Exxons presenterande av företagsstyrningen och att beskriva om hur de jobbar med de anställdas arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, är de mer på det klara om varför detta är viktigt även för Exxons egen del. De tar upp aspekter som god träning för de anställda innan de börjar jobba, minska spridandet av HIV/AIDS genom utbildning samt förhindra att de anställda får malaria. Exxon motsätter sig korrruption och stödjer även i denna CSR rapport, transparens. Transparens inom Exxons verksamheter ibland annat Tchad, Kazakhstan och Nigeria är exempel på tre projekt som de jobbar med. Exxons ställning till mänskliga rättigheter kommer, likt rapporten från 2011, upp som en viktig aspekt och något som de jobbar aktivt med. (Exxon, 2008a; Exxon, 2012) De skriver i början av avsnittet "Corporate Governance":

*".. We care about how results are obtained, not just the results."*

(Exxon, 2008a)

Genom sin verksamhet påstår Exxon att de bidrar till och utvecklar samhällen i utvecklingsländer, de finansierar dessutom program som hjälper till att få igång den ekonomiska utvecklingen i de länder som de verkar i. Dessa program bidrar till minskad fattigdom och hunger genom strategiska samhällsinvesteringar, utbildning till folket, även till kvinnor och flickor, och förbättra hälsan för mödrar. (Exxon, 2008a)

I Exxons CSR rapporter från 2008 fram till och med 2010 lägger de helt plötsligt tyngd i ett begrepp som inte alls belysts i samma utsträckning och heller inte alls på samma vis, nämligen *Sustainability*. I dessa tre CSR rapporter framgår det tydligt hur de ser på och internt definierar "Sustainability" eller på svenska, *Hållbarhet*. Exxons sätt att se på hållbarhet är i princip i linje med den mest allmänna definitionen, som etablerades genom World Commission on Environment and Developments (1987) publikation, *Our Common Future*

"Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

Exxon definierar Sustainability i sina rapporter från 2008 till och med 2010 som

"[The] challenge of sustainability – balancing economic growth, social development, and environmental protection so future generations are not compromised by actions taken today." (Exxon, 2009; Exxon, 2010; Exxon, 2011)

I rapporten från 2008 diskuteras hållbarhet i de termer som redan använts i både 2007 men även 2011, där Exxon har valt att kraftigt reducera sitt fokus på hållbarhet som term, men har till stor del behållit kontentan. Begreppet *license to operate* är finns med i 2007 års CSR rapport, men har sedan har hängt med fram till och med 2011 och det är kopplat till hur väl företag presterar i hållbarhetsaspekter. Exxon säger i 2008 års rapport att, för att de skall lyckas som företag i olje- och gassektorn, de måste ha ett långsiktigt tänkande och ett proaktiv närmande till vardera av de tre aspekterna i hållbarhet. Genom att jobba med de tre områdena ekonomisk tillväxt, social utveckling samt miljöskydd på ett genomtänkt och trovärdigt sett, tror Exxon att de får behålla sin "license to operate". (Exxon, 2008a; Exxon, 2009; Exxon, 2012)

I rapporten från 2009 kommer ännu en ny företeelse som varken varit med i 2007 eller 2008 års rapporter, nämligen att Exxon tar upp vad de tjänar på att agera i linje med hållbar utveckling. I fokusområdena företagsstyrning, säkerhet, hälsa och arbetsmiljö, samt miljöprestanda presenterar de vad de tjänar på att prestera i de olika kategorierna. God säkerhet, hälsa hos de anställda och entreprenörer samt en god arbetsmiljö skall inte bara fylla en social funktion, utan den skall samtidigt bidra till ökad trygghet i verksamheten, lägre kostnader, ökad operativ pålitlighet, och ökad produktivitet för Exxon. Miljöprestandan, samt deras vilja att agera enligt mänskliga rättigheter skall även hjälpa Exxon att behålla sin "license to operate", enligt dem själva. (Exxon, 2008a; Exxon, 2009; Exxon, 2010)

Exxon diskuterar i 2009 års CSR rapport, hur de kan öppna upp för nya affärsmöjligheter och ge tillfälle för att hitta nya värdefulla partners, genom att investera i teknologier för att reducera utsläppen av växthusgaser. Detta gäller både vid produktion och konsumtion av Exxons produkter och dessutom minskar kostnaderna till följd av energieffektivisering. Närvaron i utvecklingsländer ger långsiktiga fördelar för företaget, enligt Exxon, samtidigt som de ökar utvecklingstakten i dessa länder. (Exxon, 2010)

Som avslutning noteras en betydande förändring i 2009 års rapport jämfört med de tidigare rapporterna. Exxon har ett utförligt avsnitt med hur de skall hantera klimatförändringar och agera utifrån dessa. I detta avsnitt förklaras hur koldioxiduppfångning och förvaring (CCS) mycket mer utförligt och de tar även upp affärsriskerna med att negligera klimatförändringarna. De diskuterar utförligt alternativa tekniker för att reducera växthusgasutsläpp. En viktig aspekt som Exxon tar upp, är att de anser att ett internationellt regelverk för utsläppsavgifter bör etableras i syfte att driva utvecklingen i rätt riktning för hela branschen. (Exxon, 2010)

#### 4.1.3 Exxon Mobils Arktisfokus

I samtliga av Exxons CSR rapporter omnämns deras verksamheter i Arktis mycket begränsat. I de fall de rapporterar om dem, är det i relation till att tillgodose de ökade behovet av energi i framtiden, och argumenterar för varför just de skall få vara verksamma i området. De lyfter fram sina erfarenheter av att verka i området, deras tekniska kunnande, anställdas kompetens och deras gedigna säkerhetsarbete. (Exxon, 2008a; Exxon, 2009; Exxon, 2010; Exxon 2011 och Exxon 2012)

2011 års rapport inkluderar även en kort notis om deras joint venture med ryska Rosneft. De nämner att de har investerat mer än 20 miljoner dollar på forskning inom aspekter så som säkerhet, hälsa och miljö tillägnat samarbetet. Exempel på detta är hur läckor skall undvikas och vilken respons samt åtgärder som skall vidtas vid en läcka. (Exxon, 2012) Denna joint venture var mycket hårdbevakad i media under verksamhetsåret 2011, nära inpå alla nyhetsartiklar som var bland de första träffarna under strängen "Exxon Arctic News Article" handlade om Rosneft och Exxon (BBC, 2011; Doff, 2011; Kramer, 2011; Korsunskaya och Reddall, 2011; Parfitt och Rushe, 2011).

Exxons rapport *Arctic Leadership* handlar om hur de hanterar och skall hantera framtida projekt i Arktisregionen samt i Subarktiska regionen. Exxon lägger störst fokus på deras stora erfarenhet av arktiska projekt och utveckling av teknologi som kan användas för dessa i Arktis. I denna 30 sidors rapport är endast två sidor dedikerade till en diskussion om hur miljön och ekosystemen skall skyddas och bevaras. De identifierar å andra sidan Arktis som ett synnerligen ömtåligt ekosystem, vilket Exxon ser som en i sig unik utmaning. De påstår även att all design och operationella planer utgår från målet att helt eliminera social och miljömässig påverkan. Som stöd för detta argumenterar Exxon med stöd av sin långvariga

erfarenhet av att bedriva verksamhet i Arktis. I de inledande sidorna presenteras de utmaningar som Exxon identifierat i kombination med verksamheter i den Arktiska och Subarktiska regionen. (Exxon, 2008b)

Det är tydligt att Exxon har fått omfattande publicitet som har skadat deras anseende i samband deras verksamhet i Arktis, nämligen Exxon Valdez olyckan 1989 i Alaskas Vatten. Den är än idag något som skrivs om flitigt i media, framförallt under åren 2009 och 2010, detta eftersom 2009 var 20 års jubileet för olyckan. Några artiklar vill mest påminna om olyckan medan vissa följer upp hur oljespillet har hanterats, och några riktar stark kritik mot hur Exxon har hanterat saneringsarbetet. (BBC, 2009; Dell’Amore, 2009; Garber, 2009)

Exxon har sedan 1932 verkat i det arktiska klimatet, inte långt från den arktiska cirkeln. Rapporten går igenom ett antal projekt som exemplifierar deras erfarenhet och kunnande av arktisk och subarktisk olje- och gasutvinning. De presenterar även, utöver miljödiskussionen, framtida möjligheter och teknologier som utvecklas med anledning av deras fokus på Arktis. (Exxon, 2008b)

Med bakgrund av olyckan 1989, så intensifierade Exxon sitt långsiktiga engagemang för att skydda miljö och anställda världen över. Detta ledde till utvecklingen av *Operations Integrity Management System* (OIMS) vilket används för att hantera säkerhet, hälsa, miljörisker och potentiell påverkan på lokala samhällen. Exxon påstår även att de är engagerade i arbetet av att skydda marint djurliv, de gör detta genom att exemplifiera med deras satsning på forskning om grävar. Forskningen syftade till att kartlägga och att förstå sig på valarnas beteende, detta i avsikt att minimera verksamhetens påverkan. (Exxon, 2008b)

Exxon belyser att de har ett långsiktigt engagemang för forskning och utveckling för att kunna hantera miljöpåverkan. De exemplifierar genom påståendet att de har industrins enda program för vilken respons som krävs vid ett eventuellt oljeutsläpp. Detta har enligt Exxon bidragit till utveckling av Arktisspecifika metoder för att underlätta insamling av eventuellt utsläppt olja. (Exxon, 2008b)

Under 2011 ingick Exxon ett samarbete med ryska Rosneft för att borra efter olja i ryska Arktis. Detta var den hetaste mediehändelsen för Exxon under 2011. Som rapporteras ibland annat BBC (2011) så beskrev Exxon området som ett av de mest lovande och minst undersökta offshore områdena i världen, med stor exploateringspotential. Det nämns även att Rosneft och Exxon skall samarbeta i utvinning av olja och gas i västra Sibirien. Denna joint venture var från början tänkt till BP, men Exxon vann denna över flertalet konkurrenter, däribland Shell. (BBC, 2011; Doff, 2011; Kramer, 2011; Korsunskaya och Reddall, 2011; Parfitt och Rushe, 2011)

## 4.2 Casebeskrivning – Royal Dutch Shell

Royal Dutch Shell är Europas största energibolag. 2011 hade företaget över 90 000 anställda världen runt och verkade i fler än 80 länder. Deras uttalade vi-

sion är att hjälpa till med att möta den växande energiefterfrågan i världen på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarsfullt sätt. Deras finansiella och konkreta prestationer under året visade på en uppgång och stabilisering efter den finansiella krisen. De gjorde en vinst på 30,9 miljarder USD (Shell, 2012), vilket nästan var i linje med rekordåret 2007 då vinsten uppgick till 31,9 miljarder USD (Shell, 2008), lägsta vinsten gjorde Shell 2009 då den uppgick till i sammanhanget blygsamma 12,7 miljarder USD (Shell 2010). Prestationerna under året 2011 bestod av att de i snitt producerade 3.2 miljoner fat olja per dag och över 48 procent av deras totala produktion utgjordes av naturgas. Detta helt i linje med deras mål att över 50 procent av deras produktion skall utgöras av just naturgas 2012. I siffror innebar detta att Shell producerade tre procent av världens naturgas, två procent av världens olja och sålde 7,7 procent av världens flytande gas. (Shell, 2012)

Trots de turbulenta åren efter den ekonomiska inbromsningen i världsekonomin och BPs olycka i mexikanska gulfen, har ledningen för Shell varit tydlig med att de absolut inte får tappa sitt långsiktiga fokus trots de nuvarande kriserna. (Shell, 2008 och Shell, 2010) BPs stora oljeutsläpp våren 2010 blev ett stort bakslag för hela branschen och i 2010 års rapport får detta av naturliga skäl ett stort fokus. Shells sätt att angripa problematiken är genom att påvisa sitt gedigna säkerhetsarbete, förmåga att snabbt få fram redskapen som krävs för att ta hand om ett eventuellt oljeutsläpp i detta omfång. Olyckan får även direkta konsekvenser på Shells verksamhet, då amerikanska regeringen stoppar all utvinning av olja från djuphavsborrning runt den amerikanska kusten och drar in Shells tillstånd att projektera i Arktis tills vidare. USA vill se över konsekvenserna som kan tänkas uppstå av denna verksamhet och ställer ytterligare krav på säkerhet. (Shell, 2012)

Enligt Shell själva är de det företag i sin bransch som investerar mest på utveckling av stora projekt och satsar mest på forskning och utveckling av nya tekniker, alltid med säkerhets och hållbarhetsarbete som främsta fokus. 2011 investerar Shell 31 miljarder USD i projektutveckling och satsning i olika energiprojekt världen över och 1,1 miljarder USD på utveckling och forskning av nya tekniker. Dessa handlar främst om att vidareutveckla CCS-teknologin, vilket innebär att företagen fångar upp koldioxidutsläppen från sina verksamheter och trycker tillbaka den ner under marken igen. Shell satsar även mycket på renare gasförbränningsanläggningar och biobränsleproduktion. (Shell, 2012)

Deras huvudsakliga verksamhet handlar främst om olje- och gasfyndigheter samt att separera olja ur oljesand. Dessa projekt sker ofta genom joint venture och då främst med nationella oljebolag. Shells utvecklingsprojekt av vindkraft ingår även här. (Shell, 2012)

#### **4.2.1 Bakgrundsbeskrivning till Shells hållbarhetsarbete**

Shell var ett av de första multinationella företagen som började rapportera om deras miljöpåverkan och på vilket sätt de hanterar dessa frågor. Deras första

rapport kom ut för 35 år sedan (Shell, 2012). 2002 lyfte de ut informationen och sammanställde den i en enskild omfattande rapport som de kallade för Shells CSR rapport och 2007 till Sustainability Report. De är noga med att poängtera att de länge har varit engagerade i utvecklingen av ett hållbart samhälle och att detta uppgraderades ytterligare en nivå 1997 när de inkluderade CSR rapporteringen i deras affärsprinciper och området har ökat stadigt i vikt sedan dess, enligt Shell. (Shell, 2008) 2004 listades Shell som världens mest etiska oljebolag. (Beale och Fernando, 2008)

Shell använder sig sedan 2006 av externa granskare av utkastet till rapporterna. Detta råd består av sju personer med expertkunskap inom området. Dessa kommer även med feedback på den slutgiltiga rapporten, Shell publicerar dessa kommentarer sist i sin egen CSR rapport. Medlemmarna får tillgång till en stor mängd av företagets material, träffar den högsta ledningen och kommer på oannonserade besök på olika anläggningar. Enligt Shells VD, Peter Vogel, betyder deras synpunkter mycket och de försöker anpassa sig efter dessa i den slutgiltiga versionen av företagets CSR rapport. Shells ledning betonar att kommentarerna utmanar deras tankebanor och ökar transparensen i deras egen rapportering. Årets kommentarer har bidragit till att Shell har varit mer öppna och tydliga till varför de tar de besluten som tas och de val som görs enligt dem själva. (Shell, 2012)

#### **4.2.2 Shells fokusområden i 2011 års CSR rapportering**

2011 års rapport (Shell, 2012) är mycket konkretare i sin utformning än tidigare och tar upp på vilket sätt deras verksamheter jobbar med att bli mer miljövänliga och säkra. Deras samarbete med omkringliggande samhälle och positiva påverkan i form av arbetstillfällen för lokalbefolkningen och stora investeringar i lokala projekt får ett större fokus än tidigare. I genomgången av Shells nyckelprojekt får de okonventionella projekten ett stort fokus. Shell nämner redan i CSR rapporten 2007 (Shell, 2008) att den lättillgängliga olje- och gasfyndigheterna börjar ta slut och att det är nödvändigt att utforska och bedriva verksamhet på mer svåråtkomliga områden för att ha en möjlighet att trygga framtidens stigande efterfrågan på energi. De höga oljepriserna i kombination med teknikutvecklingen de senaste åren har bidragit till att det nu även är lönsamt och möjligt att genomföra. De tre områdena som då nämns är djuphavsborrningarna utanför främst Brasiliens kust och mexikanska gulfen, tillvaratagandet av olja ur oljesanden, i främst Kanada och utforskning och satsning på att utvinna de stora olje- och gasfyndigheterna i Arktis.

De nämner de enorma utmaningarna världens energiförsörjning står inför med en beräknad befolkningsökning till över 9 miljarder människor 2050 och den stadigt växande efterfrågan på energi nu när stora ekonomier som Kina, Indien och Brasilien nu går in i den mest energikrävande fasen av sin ekonomiska tillväxt. Shell påpekar att det kommer att bli en enorm global utmaning att tillgodose denna efterfrågan på energi. Klimatförändringarna är en annan aspekt som måste tas med i beräkningarna och som ytterligare försvårar den redan kritiska situa-



tionen. De konventionella energikällor kämpar, enligt Shell, redan idag med att hinna med, trots de teknologiska framsteg som redan genomförts. (Shell, 2012)

Den rådande utvecklingen är alarmerande och kräver, enligt Shell, uppmärksamhet nu. För att lyckas möta det ökande energibehovet på ett säkert sätt, utan konflikter och särintressen länderna emellan krävs långtgående samarbete och regleringar på internationell nivå. För att ha möjlighet att bygga ett nytt, mer hållbart energisystem inför framtiden måste vi uppnå en helt annan nivå av samarbete och krav på ett internationellt ledarskap för att utveckla hanterbara regleringar och lösningar. Världen behöver visioner och agerande nu, stora multinationella företag som Shell kan uppmuntra det internationella samarbete som behövs för att få tillstånd de nödvändiga förändringarna. Shell tror att deras viktigaste bidrag ligger i att leverera ett renare, mer pålitligt och prisvärt energisystem. Detta är deras bidrag till en mer stabil värld som hjälper världens ekonomier att blomstra. För att uppnå detta behöver de samarbeta med andra, såsom lokal samhällen, andra företag, regeringar, konsumenter och intresseorganisationer. Shell har även insett att de inte har tid att vänta på att andra skall ta de avgörande besluten, utan koncentreras sig även på hur de kan bidra till att få tillstånd en förändring redan idag. (Shell 2012)

Hållbarhetsarbetet och säkerhetsarbetet är djupt inkommererat i Shells företagsstrategier, enligt dem själva. Deras främsta fokus ligger på investera i projekt och verksamheter som levererar mer och renare energi till deras kunder. En förutsättning, enligt Shell, för att möta framtidens växande energibehov är att använda alla energikällor som står till förfogande. Både fossila bränslen och förnyelsebara energikällor. (Shell, 2012) Säkerhetsarbetet får även ett stort utrymme i 2011 års rapport, så som det fick 2010 i spåret av BPs oljeutsläpp i mexikanska gulfen (Shell, 2011a). De uttrycker att säkerheten i deras varierande verksamheter är helt avgörande för deras möjligheter att leverera energi på ett ansvarsfullt sätt. De nämner i sin rapportering att de utvecklar och driver deras projekteringar och anläggningar med målet att förebygga olyckor och incidenter som riskerar att skada deras anställda, entreprenörer, närliggande samhälle och miljön. Skulle olyckan ändå vara ett faktum påstår Shell att de har väl utarbetade handlingsplaner som träder i kraft för att handskas med den. Shells uttalade mål är att inte ha några dödsfall kopplat till deras verksamhet och inga olyckor som skadar deras anställda, entreprenörer, det omgivande samhället eller utsätter deras anläggningar för risk. (Shell, 2012)

Ett sista fokusområde i 2011 års CSR rapport är samhällena där de verkar. De trycker på att deras verksamheter skapar lokala jobb i många samhällen runt om i världen. Detta bidrar till att dessa får en ekonomisk utveckling och Shell satsar samtidigt en hel del resurser för att bidra till en positiv utveckling i dessa. De tillägger att de är medvetna om att det lokala samhället ibland även uttrycker en oro inför Shells verksamhet i deras närområde och påstår att de arbetar aktivt med att minska denna oro genom att samverka mer direkt med dem, lyssna och ta till sig deras synpunkter och se till att dela med sig av fördelarna av att deras verksamheter. De har som mål att ha en positiv effekt på de samhällena där de

är verksamma. De är engagerade och involverade i lokala utvecklingsprojekt och många gånger påverkar det lokala samhället de projekt Shell satsar på. Dessa handlar ofta om utbildning, sjukvård och infrastruktur. Shell strävar efter att lämna ett så litet ekologiskt fotavtryck som möjligt i de lokalsamhällen där de är verksamma. De samarbetar med ett flertal miljöorganisationer för att erhålla en bättre förståelse för de utmaningar de möter när de utvecklar större projekt. Detta samarbete bidrar till att Shell förbättrar deras sätt att arbeta och verka på. Shell hävdar att de tidigt tar hjälp av lokalbefolkningen och olika miljöorganisationer när de planerar en ny stor produktionsanläggning. Shell påstår sig ha skärpt den interna miljö och säkerhetskraven när de utvärderar projektens potential, då detta är nödvändigt för att ha möjlighet att verka i miljömässigt och säkerhetsmässigt känsliga områden. De planerar sin verksamhet utifrån förutsättningarna att de skall skydda den omkringliggande miljön. Detta arbete handlar om att minska koldioxidutsläppen, använda sig av mindre energi och vatten i sina anläggningar, förebygga utsläpp och minska förbränningen av gas. (Shell, 2012)

#### **4.2.3 Shells fokus 2007-2010**

Behovet av att bygga ett ansvarsfullt och hållbart energisystem för framtiden är det helt dominerande området i 2007 års rapport och bygger på rapporten från IPCC som FN publicerade samma år. Resten av innehållet är mer eller mindre kopplat till hur Shell kan bidra på bästa sätt till att världen utvecklas till ett mer hållbart samhälle. De skriver under rubriken klimatförändringar om deras egna långvariga arbete med att minska utsläpp av koldioxid från deras verksamheter och anläggningar. 1998 antog Shell utmaningen och målet att 2010 års utsläppsnivå skall ligga fem procent under utsläppsnivån 1990. Shell påstår att de är unika i branschen om att ha antagit så proaktiva mål och är ett av de få företagen som verkligen förstår betydelsen av handling nu för att ha en möjlighet att bromsa upp de negativa klimatförändringarna. Shell ser dock ingen mening med att vara en av få företag som agerar i dessa frågor på frivillig basis efter 2010, utan efterfrågar en tydlig internationell reglering av utsläppsnivåer och att branschen i sin helhet agerar i samma riktning. Utifrån denna ansats lägger Shell upp målen efter 2010 att de skall vara bland de 25 procenten av företagen inom industrin som släpper ut minst koldioxid från sina anläggningar och verksamheter. Shell efterfrågar även internationella incitament för att industrin som helhet agerar i denna fråga genom att företag som minskar sina utsläppsnivåer skall få någon form av ekonomisk belöning.

2008 års fokus i CSR rapporten (Shell, 2009) är mer konkreta än föregående år. De bygger vidare på hur de explicit skall bidra till utvecklingen av ett mer hållbart samhälle och hur de i sina enskilda verksamheter arbetar med att minska sin klimatpåverkan och vilka teknologier de ser som avgörande i detta arbete. Shell lyfter även fram deras anställdas betydelse för att hållbarhetsstrategin verkligen skall genomsyra hela företaget. De är medvetna om deras anställdas betydelse för förmåga att utveckla den teknologin som kommer att vara helt avgörande för att

reducera koldioxidutsläppen och skriver att de har ett seriöst och systematiskt arbete gentemot deras anställdas vidareutveckling i företaget. De får kontinuerliga relevanta fortutbildningar och utbildningar i Shells värdegrund och säkerhetsarbete. Shell lyfter fram det faktum att deras företagsprinciper inkluderar stödet för fundamentala mänskliga rättigheter och att detta är en central del av deras riskbedömningar i högriskländer. De har även tagit fram en code of conduct som de kräver att deras anställda skall verka efter och alla anställda av Shell genomgår en utbildning i denna. (Shell, 2009)

Shell får en ny VD 2009, Peter Voser. Han behåller kursen där hållbarhet står i fokus och genomför under året en omorganisation som syftar till att förkorta beslutsvägarna, skapa en tydlig ansvarsfördelning i organisationen och knyter hållbarhetsarbetet ännu hårdare in i företagets strategier. Enligt Voser skall omorganisationen bidra till att Shell blir ett effektivare, mer kostnadseffektivt företag som fortare kan svara på förändringar i omvärlden. Innehållet i rapporten 2009 följer fjorårets rapport i mångt och mycket, dock ett tydligare fokus på hur Shell kan bidra till byggandet av ett lågutsläppssamhälle. De skriver att det kommer att ta flera årtionden att nå hela vägen fram, men att Shell bidrar genom produktionen av renare naturgas, jobbar på att leverera avancerade bränsle och motorolja system där biobränsle har en central roll. De sätter sina operationer i centrum och skriver att ett flertal stora projekt nu har uppstartat och börjar leverera energin som krävs inför framtiden. (Shell, 2010)

I 2010s rapport (Shell, 2011a) ligger ett stort fokus på Shells säkerhetsarbete och förmåga att förebygga och ta ansvar över ett eventuellt oljeutsläpp. Allt detta i relation till BPs olycka i Mexikanska Golfen. Shell påpekar även att det kommer att ta tid för branschen i sin helhet att återfå förtroende för deras verksamheter. Därefter fortsätter rapporten i liknande utformning som 2008 och 2009. En skillnad dock i likhet med 2011 års rapport, är att betydelsen av hur de verkar med och tillsammans med det omkringliggande samhället får ett betydligt större utrymme i 2010 års rapport. (Shell, 2011a) Hur arbetet skall utformas för att erhålla förtroende och legitimitet av lokalsamhället och att de tar del av de fördelar Shells verksamheter erhåller i området.

#### **4.2.4 Shells Arktisfokus**

I 2011 års CSR rapport nämner Shell (2012), det faktum att USAs geologiska institut uppskattar att 30 procent av världens oupptäckta naturgas och 13 procent av världens oupptäckta olja finns i Arktis. Upp mot 80 procent av dessa fyndigheter uppskattas befinnas till havs. Shell argumenterar för betydelsen av att finna och utvinna dessa resurser, för att ha en möjlighet att möta det växande energibehovet, samtidigt trycker de på betydelsen av att detta arbete sker på ett ansvarsfullt sätt, både gentemot miljön och de närliggande samhällena. Shell lyfter fram det faktum att de anser sig väl lämpade för denna uppgift och lutar sig mot sin tidigare erfarenhet av att ha verkat i området (Shell, 2011b). Shell har varit aktiva i Alaska i nära 50 år, både på land och till havs. De fastställer att de har

som mål att genomföra sina licensierade provborrningar i Alaska sommaren 2012. Shell erkänner att det finns motstånd mot att ytterligare utveckla energiresurserna i Arktis. De vill lugna dessa farhågor genom att nämna att de kommer att sätta säkerheten och effektiviteten i främsta rum under deras projekteringar där. De anser sig ha ett gediget underlag på de teknologiska och miljömässiga förutsättningar som väntar dem och säger sig vara väl förberedda på uppgiften. Vidare påpekar Shell att de arbetar i nära samarbete med det lokala samhället, inklusive inuiterna. De uppmärksammar och tar till sig deras åsikter och farhågor i syfte att finna det bästa sättet att verka tillsammans och skapa nytta för alla parter, samtidigt att uppnå målet att inte inkräkta på inuiternas traditionella livsstil. Vidare samarbetar Shell även med regeringar, forskare, akademiska institutioner och intresseorganisationer för att få förståelse och ta deras åsikter under överväganden. (Shell, 2012; Shell, 2011b)

Bilden av Shells Arktisäventyr har fått hård kritik och uppmärksamhet i media, sedan de erhållit rättigheterna till provborrning 2005. Shell har sedan dess investerat över fyra miljarder USD på att utforska och komma igång med sin verksamhet i området. De har dock mött ett kompakt motstånd från lokalbefolkningen och miljöorganisationer samt en striktare lagstiftning gällande säkerhet och utsläppsnivåer, efter BPs olycka i mexikanska gulfen 2010. Det verkar nu i slutet av 2011 ändå se ut som om Shell kan starta sina provborrningar utanför Alaskas kust under sommaren 2012. Dock på ett begränsat djup på 160 ft. (Klimasinska, 2011)

Sedan de fick tillstånd för projektering utanför Alaskas kust 2005, har Shell, enligt dem själva, genomfört omfattande miljöstudier gällande de Arktiska haven och till land på Alaska. De nämner att lokalbefolkningens kunskap är ovärderlig när de utvecklar och tar beslut om deras projekt. Lokalbefolkningen har bistått Shell i deras kartläggning av ekosystemet. Parallellt med detta arbete har de satsat mycket resurser på att utveckla verktyg och fartyg som kan fungera i det krävande klimatet. De har även tagit fram och finansierat forskningsprojekt som syftar till att skydda den marina floran. Shell har satsat mycket resurser på att se till att inga valar eller andra däggdjur riskerar att fastna i deras undervattensriggar och skydda dem från eventuella ljud från deras anläggningar. De uttrycker att det är helt avgörande för deras möjligheter att verka i området, att de fortsätter att upprätthålla en respektfull dialog med den lokala befolkningen. (Shell, 2012)

Deras ursprungliga mål var att komma igång med de första provborrningarna i Beauforthavet redan 2007, men i februari samma år stoppade en federal domstol planerna då ett flertal aktivistgrupper och organisationer från lokalsamhället stämde Shell med argumentet att de inte genomfört tillräckligt omfattande undersökningar på vilken klimat och miljöpåverkan deras projektering kommer att få på Arktis. De är oroad för vilka konsekvenser ett större oljeutsläpp skulle få i det erkänt känsliga ekosystemet i Arktis, vilken påverkan skulle det bli för Grönlandsvalen och Vitvalen. Är det ens möjligt att ta hand om ett stort oljeutsläpp i Arktis isvatten? (Hawkes, 2007 och Bailey, 2007)

En artikel skriven av Inskeep (2007) återkopplar till samma tema, att Shell fick ställa in sina provborrningar och fortsätter att nämna deras tidigare projekteringar i området under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. Då var fyndigheterna inte tillräckligt omfattande för att överväga riskerna och kostnaderna. Mycket har dock hänt sedan dess, idag är teknologin bättre och oljepriset högre vilket ökar attraktionskraften hos oljebolagen. Inskeep (2007) nämner även, att till och med klimatet verkar ha spelat oljebolagen i händerna, det faktum att isarna smälter i allt högre utsträckning under den Arktiska sommaren, är en stark bidragande orsak till att det nu är möjligt att komma åt fyndigheter som tidigare befann sig under ett tjockt lager av is året om.

En chef inom Shell medger att den Arktiska sommaren är längre idag och att tillgängligheten därmed ökat och möjliggör ökad projektering i området. Experter lyfter dock ett varnande finger då klimatförändringarna även kan vara mer komplicerade än vad bolagen tror. Issmältningen bidrar till att det blir fler och starkare stormar i området, det kan även skapas fler konflikter på grund av de utrotningshotade djuren och med lokalbefolkningen som redan idag har problem med att deras naturliga miljö kraftigt förändras på grund av klimatförändringarna. Stödet bland lokalbefolkningen var inte så stort som företaget hade förväntat sig. (Inskeep, 2007) Ett flertal artiklar nämner det faktum att Arktis är en av världens största otappade energireserver som finns kvar och energiexperter tror att detta kommer att leda till en ny olje- och gasrusch i området. (Bailey, 2007). Bailey skriver även att Shell återfick tillåtelse att påbörja sina provborrningar sommaren 2008 av U.S. Minerals Management Service's.

Shells CSR rapport 2007 (Shell, 2008) nämner bara i en bisats under VDns förord besvikelsen av att de inte kom igång med sina provborrningar och att han hoppas att se framsteg i dessa aktiviteter under 2008. 2007 års rapport fokuserar på betydelsen för dessa tillgångar i relation till att klara av framtidens ökande energiefterfrågan och trycker på deras säkerhetsarbete, tekniska lösningar och att de är ett företag som tar ett stort miljöansvar.

Ett område som får stort utrymme i 2007 års rapport och som är tydligt kopplat till Shells syn på vad som krävs för att förse världen med tillräckligt mycket energi i framtiden, på ett ansvarsfullt sätt, är vikten av att utvinna den svårtillgängliga oljan och varför Shell är det rätta företaget för detta. De nämner även kort att de är medvetna om svårigheterna med att väderförhållandena kan vara extrema, ekosystemets skörhet och betydelsen av att respektera lokalbefolkningens traditionella livsstil. Större plats än ett par meningar får inte förhållandena i Arktis och inget nämns om issmältningarna och klimatförändringarnas påverkan här. De återkopplar lite till bakslaget med de indragna licenserna, men lägger störst vikt på Shells erfarenhet av och förmåga att samarbeta med lokalbefolkningen och att betydelsen av att inte inkräkta på deras traditionella livsstil. Shell avslutar sin Arktisrapportering, med att nämna att de tidigt våren 2008 vann upphandlingen av 275 utforskningslicenser, men att de bara skall borra i de Arktiska haven efter dem har genomfört sina beräkningar på Shells miljöpåverkan av verksamheten. (Shell, 2008)

Shell kommer inte igång med sina provborrningar de nästkommande åren heller, trots att de får tillstånden de behöver från den amerikanska regeringen. Bushadministrationen ger Shell klartecken för provborrningar i juni 2008. Beslutet togs av kongressen, efter det att Bush vädjade till dem att släppa den långvariga restriktionen på offshore verksamhet i vattnet utanför Alaskas kust. Bush trycker på att USA måste öka sin energiproduktion. (nbcnews, 2008)

Shell kommer inte igång med projektering av havet utanför Alaska 2008 på grund av att alla tillstånden inte hinner falla på plats. Däremot erhåller de tillstånd för 2009 för samma projekteringar. I november 2008, drar dock en domare in beslutet om att Shell får börja sina provborrningar i Arktis 2009 med argumentet att Bush administrationen hade otillräckliga grunder för att tillåta Shell att börja med sina projekteringar i området. Domstolen kräver ett grundligare underlag om hur projekteringarna utanför Alaskas kuster påverkar djurlivet och förutsättningarna för lokalbefolkningen och inuiternas traditionella livsstil. Detta trots att Shell redan satsat ett antal miljarder dollar på att utreda och kartlägga djurlivet och ekosystemet i Arktis samt delgivit en rapport på 1600 sidor om detta arbete till domstolen. Domstolen efterfrågade dock en grundligare undersökning specifikt på hur Shells verksamhet påverkar de stora däggdjuren och förutsättningarna för inuiternas möjligheter till jakt på land och till havs. (nbcnews, 2008) 2008 är även året då amerikanska forskare släpper sina beräkningar mer i detalj, om hur mycket olja och gas som beräknas finnas uppe i Arktis och mer exakt var. De har beräknat att det finns 90 biljoner fat olja och lika mycket naturgas som utgör hela Rysslands reserv. Tidningarna som skriver om detta spekulerar nu om detta faktum kommer att utgöra en ny olje- och gasrusch uppe i Arktis och vilka konsekvenser detta kan få. Ett flertal belyser risken för ökad konflikt mellan de länder som har territoriella anspråk i Arktis och att klimatförändringarna idag gör det möjligt att borra på fler ställen då det under sommaren är mer öppet hav. Issmältningarna sommartid öppnar även upp för skeppsnäringen och möjligheterna för nya transportvägar mellan Europa och Asien. (Hoyes, 2008 och Shukman, 2008) Shukman skriver även att issmältningarna i kombination med de stigande oljepriserna gör att Shell tror på en vändning i den allmänna opinionen. En av de största farhågorna med Shells och andra energibolags verksamhet i Arktis är risken för ett storskaligt oljeutsläpp. Shell försöker dämpa oron med att meddela att de är ett företag som tar hänsyn till miljön och är redo att ingripa med den senaste saneringstekniken om olyckan mot all förmodan skulle inträffa. Detta lugnar dock inte forskare och lokalbefolkningen och många ifrågasätter om det överhuvudtaget är möjligt att oljesanera i det isiga vattnet. Inuiternas och lokalbefolkningens största oro inför utvinningen av Arktis naturresurser, är att de skulle få en för drastisk påverkan på deras möjligheter att leva som de lever idag. De är rädda att vattnet skall förorenas och påverka deras jaktmöjligheter, både på land och till havs. (Shukman, 2008)

I Shells CSR rapport 2008 får Arktis nästan inget utrymme alls. I en liten notis nämns dess potential och dess betydelse för att möta det växande energibehovet. Shell nämner också erhållandet av 275 utforskningslicenser för 2008, men att dessa kommer att ta tid att genomföra och att det är viktigt att det får ta tid. De lyfter

nu fram problematiken tydligare och nämner att vattnet är viktigt för valar och sälar och är en central del för inuiternas livsstil. Shell påpekar att de har lärt sig den hårda vägen, att det inte är möjligt att forcera byggandet av relationer med lokalsamhället. (Shell, 2009)

Shell skriver att de har stoppat alla planer på att genomföra borrningar under 2009, medan de väntar på att domstolen skall fatta sitt slutgiltiga beslut. Shell är dock tydliga med att de inte ger upp arbetet om projekteringar i området, men att de tar det lugnt och betonar vikten av att samarbeta med lokalbefolkningen. Shell trycker vidare på det faktum att de under de senaste tre åren har investerat mer än 40 miljoner USD på att kartlägga ekosystemet och undersöka deras påverkan i regionen. Studierna är till stor hjälp att förstå regionens ekosystem och hur Shell kan minska sin direkta och indirekta påverkan på densamma. De avslutar det korta inlägget med att förtydliga att de har som mål att utveckla deras utforskningar utifrån respekt för lokalbefolkningens traditionella livsstil och förutsättningar och att deras verksamhet kommer att bidra med en ekonomisk utveckling i området som de, enligt Shell, är i stort behov av. (Shell, 2009)

Under 2009 återfår Shell tillstånd att provborra på ett fåtal platser i havet utanför Alaska. Shell gick före beslutet ut och lovade återigen att sätta säkerheten, miljön och inuiternas traditionella livsstil i främsta rum samt gick ut med att de inte skulle ha igång sin verksamhet under den traditionella valjakten. Motståndet bland miljöorganisationer är trots detta starkt och oron för miljöpåverkan i området har inte lagt sig. (Zweig, 2009; Arnold, 2009 och Tyron, 2009) Tyron (2009) skriver även om att experter tror att det finns ännu mer oljerikedomar i området. 160 miljarder fat, istället för 90 miljarder fat som var sagt tidigare. Detta faktum ökar, enligt tidningen, till oljebolagens beslutsamhet att nå fram och starta upp sin produktion i området, trots att den ekonomiska krisen lättat lite på trycket efter energi, globalt sett.

Arktis nämns knappt alls i 2009 års CSR rapport, (Shell, 2010). Det lilla som nämns återkopplas till föregående års rapporter om tillgångarnas betydelse för att tillgodose det stigande energibehovet och de lyfter fram sin förmåga att samarbeta med lokalbefolkningen, både i tydligare generella termer och mer specifikt i Arktis. Shell påstår att de är beslutsamma i sin strävan att samverka med lokalbefolkningen och gemensamt utveckla Alaskas resurser. (Shell, 2010)

2010 blir dock inte vad Shell hade tänkt sig inom ett flertal områden, framförallt i Arktis och deras djuphavsborrningar utanför USAs kuster. BPs stora oljeutsläpp efter olyckan på Deepwater Horizon, medförde att den amerikanska administrationen stoppade all utvinning av olja och projekteringar runt den amerikanska kusten. Oron för vad ett utsläpp i denna omfattning skulle få för konsekvenser i de Arktiska haven tog ny fart och tidningsbevakningen fokuserar på de känsliga förhållandena för djur, natur och inuiterna i regionen. Vilka blir konsekvenserna för djurlivet och inuiterna som är beroende av dess existens? (Goldenberg, 2010 och Lundgren, 2010) I november släpper Obama administrationen på förbudet att borra efter olja offshore i Mexikanska gulfen och trycket från oljebolag, däribland

Shell, på att detta även skall ske i Arktis och Alaska ökar (Goldenberg, 2010). I december 2010 återupptar den amerikanska regeringen frågan om Shell skall få börja sin projektering i Alaska under 2011, dock med tillägget att det måste ske med yttersta försiktighet och säkerhet i första rum. Den amerikanska regeringen sätter även upp mycket striktare säkerhetskrav och utsläppskrav för fortsatt verksamhet. (Bolstad, 2010)

2010 års CSR rapport från Shell är den som har minst fokus på Arktis och för första gången nämns inte regionen som en självklar framtida energikälla, utan som en potentiell sådan. Längre bak i rapporten finns dock ett stycke om Arktis och dess troliga potential som den sista utforskade kontinenten. De lyfter för första gången fram det faktum att regionen redan utsätts för stora förändringar på grund av klimatförändringarna och att de är hemvist för inuiter som är beroende av djurlivet på land och till havs för sin överlevnad. En förutsättning för att utveckla regionen, enligt Shell, är att möta och balansera de ekonomiska, miljömässiga och sociala utmaningarna. De trycker återigen på sin tidigare erfarenhet och att de verkar i nära samarbete med lokalbefolkningen och intresseorganisationer. (2011a)

Shells planerade projekteringar och verksamhet i Arktis, efter det att de först erhöill licenserna 2005, har fått stor medial uppmärksamhet. Deras planer har stött på starka motsättningar från lokalbefolkningen, inuiter och intresseorganisationer. Dessa har kämpat hårt för att stoppa verksamheten. De är rädda för att ett oljeutsläpp får förödande konsekvenser för den traditionella livsstilen och för växt- och djurlivet i området. Shell har tonat ner sina aktiviteter i Arktis i deras CSR rapporter. I de fall de har nämnt området, har det varit utifrån dess betydelse för att möta framtidens ökade energibehov. Shell har även lyft fram sitt tekniska kunnande och tidigare erfarenhet av att verka i området. Det finns en trend i CSR rapporterna att de med åren blir alltmer konkreta i sin utformning och att de lägger allt större vikt generellt på betydelsen av att verka i samförstånd med lokalbefolkningen. De lyfter även allt tydligare fram vilka fördelar det lokala samhället erhåller när Shell etablerar sig i ett nytt område. Detta kan kopplas till deras svårigheter med att erhålla legitimitet och trovärdighet, från de lokala intressenterna och miljöorganisationer, för sina planer och projekteringar i Arktis



## 5 Analys av casedata

*I följande delkapitel analyseras den data som presenterats i casebeskrivningen. Detta kapitel ligger till grund för uppsatsens slutsatser och sammankopplas till uppsatsens forskningsfrågor och syfte.*

Vi vill börja med att påminna läsaren om uppsatsens syfte:

Att se och jämföra hur två multinationella oljebolag (Exxon Mobile och Royal Dutch Shell) kommunicerar sina Corporate Social Responsibility (CSR) strategier, och sitt intresse och nuvarande verksamhet i Arktisregionen. Samt hur denna kommunikation påverkas av medias bevakning av företagens verksamheter i Arktis.

CSR rapportering är idag, en allt mer vanligt förekommande företeelse hos företag. Bland de multinationella företagen, är det idag stort sett en självklarhet att ta fram och sammanställa sitt hållbarhetsarbete i en omfattande separat årsrapport. Detta är ett krav som ställs på dem, från deras intressenter och ju större företag och ju mer direkt påverkan de har på sin omkringliggande sociala och miljömässiga omgivning, desto viktigare är den i syfte att erhålla fortsatt legitimitet för sin verksamhet. Enligt teorin finns det ett flertal anledningar för företag att rapportera och kommunicera ut sin CSR strategi till berörda och intresserade intressenter. Legitimitet är definitivt en av nyckelaspekterna, men forskningen visar även att dessa företag erhåller högre lönsamhet på sikt, större chans för långsiktig överlevnad, bättre rykte och för att de känner moraliska förpliktelser gentemot sin omgivning.

### 5.1 Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sitt Corporate Social Responsibility arbete till externa intressenter?

Både Exxon och Shell har bevisligen förstått betydelsen av en strategisk CSR rapportering. Utifrån forskningen om CSR och dess fördelar (Aguis och Glavas, 2012 och Porter och Kramer, 2009) har de byggt upp strukturen kring CSR arbetet exemplariskt. Det är noterbart att de båda använder sig av experter på CSR rapportering, både bland sina anställda och av en extern granskningspanel. Rapporteringen har en tydlig koppling till den övergripande strategin hos båda företagen. Både Exxon och Shell är engagerade i lokala sociala projekt, som har en direkt och logisk koppling till deras verksamheter, i de aktuella områdena. Dessa fokuserar främst på utbildning, hälsovård och infrastruktur. Shell är, i större utsträckning än Exxon, engagerade i och samarbetar med ett flertal miljöorganisationer, både på lokal och global nivå. Shells hållbarhetsarbete är även tydligare uttryckt som en företagsstrategi, än i Exxons fall och är uttryckligen djupt inkorporerad i deras företagsstrategier, med ett stort stöd från ledningen och medarbetarna. Detta skapar en grund för legitimitet och trovärdighet, ökad lönsamhet på sikt

och bidrar till att Shell blir en mer attraktiv arbetsgivare. Denna skillnad kan bero på att Shell, enligt dem själva, var det ett av de första företagen i världen som påbörjade ett mer strukturerat arbete med att redovisa sin verksamhets sociala och miljömässiga påverkan. Detta har lett till ett långvarigt arbete med att utforma denna strategi till en differentieringspunkt för företaget.

Som en följd av att Shells långvariga CSR arbete, vilket startade redan för 35 år sedan, har de blivit allt tydligare och mer strukturerade genom åren. 1997 började de redovisa sin sociala och miljömässiga påverkan i allmänna årsredovisningar. 2002 lyfte de ut rapporteringen och sammanställde den i en omfattande separat rapport, som de kallade för CSR Report och från 2007 för Sustainability Report. Exxon har sedan tidigare inte haft samma fokus som Shell på sin CSR rapportering. Det är snarare troligt att Exxon har anammat denna i linje med en generell utveckling av den rapportering som förväntas av dagens stora, multinationella företag. Exxon har, enligt tidigare forskning (Skjaereth och Skodvin, 2001), setts som mer reaktiva än Shell i sin rapportering. Även olyckan 1989, då oljetankern Exxon Valdez gick på grund och orsakade ett mycket omfattande oljeutsläpp, kan ha påverkat Exxons inställning till rapportering om icke-finansiella prestationer. Det är, utifrån den generella rapporteringsutvecklingen från Exxons sida, tydligt att ett genuint hållbarhetsarbete inte är samma differentieringspunkt som det tidigare var. Utifrån Porters (1996) resonemang runt skillnaden mellan differentieringspunkt och hygienfaktor, har industrin påverkats av de rådande klimatförändringarna. Detta har i sin tur medfört att denna form av rapportering är en förutsättning för att verka i branschen. Det har blivit en hygienfaktor för att över huvud taget få grundläggande legitimitet för sin fortsatta verksamhet. Detta kan vara ännu en anledning till att Exxon har närmat sig Shell i sin CSR rapportering.

Utifrån Du et al.s (2010) och Escobar och Vredenburgs (2010) koppling mellan trovärdighet och en proaktiv eller reaktiv respons på CSR arbetet, innebär det att ett proaktivt företag erhåller en högre trovärdighet i sin CSR kommunikation än ett reaktivt. Tidigare forskning (Skjaereth och Skodvin, 2001) belyser det faktum att Shell tidigare agerade mer proaktivt i hållbarhetsfrågorna, i relation till Exxon. Shell erkände industrins och mänsklighetens påverkan på klimatförändringarna och antog interna handlingsplaner för hur företaget kunde bidra till en mer hållbar utveckling. Exxon å andra sidan förnekade människans påverkan och satsade miljardbelopp på att underminera de forskningsrapporter som hävdade annat. Denna trend är idag försvunnen, Exxon erkänner numera den mänskliga faktorn bakom klimatförändringarna och framställer idag strategiska CSR rapporter i linje med deras egen klimatpåverkan. Denna utveckling kan vara ytterligare ett bevis på att ett aktivt CSR arbete har förflyttats från differentieringspunkt till hygienfaktor inom industrin.

Med tanke på det ökade informationsflödet via internet i bland annat sociala medier, intressehemsidor och annat gör det, enligt Porter och Kramer (2009), ännu viktigare för Exxon och Shell att arbeta med mått utöver de finansiella. Detta verkar Exxon ha förstått utifrån hur de skriver i sina CSR rapporter, till exempel

vattenanvändningen i Kearn-Projektet, i rapporten från 2011. Även Shell påvisar denna insikt och anpassar sin rapportering i CSR rapporterna utifrån stora uppmärksammade händelser i sin omgivning. Ett exempel på detta är deras stora fokus på utvecklingen av utsläppsreducerande teknologier som CCS, carbon capture and storage, tekniken som utvecklas för att fånga upp koldioxiden från deras anläggningar.

Både Exxon och Shell är tydliga med vilka svårigheter de anser att världen står inför, den ökande efterfrågan på energi, den förväntade befolkningsökningen de närmsta decennierna och det faktum att de befintliga energireserverna i allt snabbare takt håller på att ta slut. Båda redovisar på vilket sätt de kan bidra till en smidig och ansvarsfull lösning på dessa enorma utmaningar. De båda anser att det är nödvändigt att utvinna alla energikällor och riktar nu främst in sig på de mer svåråtkomliga, då främst djuphavsborrning, oljesand och att utvinna de fyndigheter som uppskattas finnas i Arktis. Båda företagen lyfter fram argument för varför de skall erhålla detta förtroende och de båda trycker på det faktum att de har satsat stora summor pengar på utveckling av tekniken som krävs, de anställdas kompetens och det faktum att de alltid ställer säkerheten i främsta rum.

De har dock olika angreppssätt, men samma ansats i att säkra energibehovet inför framtiden och för att erhålla fortsatt förtroende för att bedriva sin verksamhet. Begreppet hållbarhet har ett betydligt tydligare fokus hos Shell, som har använt sig av detta som differentieringspunkt under en längre tid. Shell beräknar att 70 procent av världens energi 2050, fortfarande kommer att bestå av fossila bränslen, men att dessa kommer att vara mycket mer energieffektiva och renare än vad de är idag. De har en stor tilltro till utvecklingen av CCS tekniken. Även att naturgasförbränningen skall bli betydligt renare än idag och att denna energikälla kommer att fungera som en bro mellan dagens och morgondagens energisystem. Alla delar av Shells hållbarhetsrapporter utgår från vilken klimatpåverkan de har och hur Shell arbetar för att förbättra sina ekologiska fotavtryck. Denna typ av rapportering använder sig troligtvis Exxon och Shell av, för att erhålla legitimitet, trovärdighet och långsiktiga vinster i enlighet med vad CSR teorin har belagt. Shell har dessutom, enligt dem själva och tidigare forskning, etiska motiv bakom detta arbete.

Exxon har fler konkreta exempel på sitt sociala arbete än i sitt miljömässiga arbete, denna relation är tvärt om hos Shell. Å andra sidan trycker Exxon på att de jobbar enligt en miljörapporteringsstandard, en aspekt som enligt Aguinis och Glavas (2012) påverkar hur de rapporterar i sina miljöfrågor. Båda företagen använder rapporteringen för att skapa legitimitet och trovärdighet för sin verksamhet. Båda företagen använder sina CSR rapporter för att skapa en inramning, precis som Aaker (2011) och Du et al. (2010) betonar är viktigt, för skapandet av positiva associationer runt deras identitet, som ett ansvarsfullt och kompetent företag. Båda företagen bygger dessa, genom att trycka på sin tekniska förmåga och det kunnande.

Exxon fokuserar främst på de sociala aspekterna i sin rapport, men behandlar

även sin miljömässiga påverkan. Båda håller en ekonomisk underton i sin rapportering, däremot kopplar Shell i större utsträckning till varför det är bra med ett hållbart samhälle, både för Shell och omgivningen. Det vill säga, de lyfter tydligare fram, det som Du et al. (2010) benämner som, inre och yttre motiv bakom sin CSR kommunikation. Detta är en viktig aspekt för att öka trovärdigheten både utifrån Stignitzer och Prexl (2008) och Du et al.s (2010) forskning. Shell belyser de ömsesidiga vinsterna och det faktum att företaget i sig är beroende av ett stabilt hållbart samhälle, för sin långsiktiga överlevnad. Båda företagen lyfter dock fram sin positiva påverkan på lokalsamhället via deras verksamheter. De lyfter fram det faktum att de skapar lokala arbetstillfällen, bidrar till en utvecklad infrastruktur och ekonomisk utveckling i sin helhet, i de samhällen de är verk-samma. Exxon är mer konkret i sin CSR rapportering gentemot Shell. De är mer specifika i vilka välgörenhetsprojekt de är med och sponsrar och dessa är främst sociala till sin natur. De uttrycker i en större detaljrikedom specifika projekt och vilket resultat dessa får, helt i enlighet med Porters och Kramers (2009) kommentarer kring hur du etablerar ett strategisk och trovärdig CSR arbete. Exxon kritiserar även explicit sin miljöprestanda i CSR rapporten från 2011, vilket skapar en känsla av transparens. Shell är mer svepande, men trycker samtidigt på ett genuint engagemang både i sociala och miljöinriktade projekt. Exxons rapporter har mindre varierande innehåll och struktur gentemot Shell. Shell pendlar en del mellan att vara abstrakta och bygger upp scenarier om energibehovets utveckling i framtiden, till att vara väldigt konkreta, som exempelvis 2010 års rapport om säkerhetsarbetet, kopplat till BPs olycka. Detta säkerhetsfokus återfinnes även i Exxons 2010 års rapport, vilket kan kopplas till betydelsen av att behålla trovärdigheten för hela industrin. Hela oljeindustrins rykte och förmåga att agera säkert omkullkastades av BPs olycka i mexikanska gulfen samma år.

Exxon men framförallt Shell återkopplar i rapport efter rapport till betydelsen av ett internationellt regelverk och standarder som skapar gemensamma incitament för hela industrin att minska dess klimatpåverkan. Denna vädjan ligger i enlighet med det som Egels-Zandén (2011) belyser. Världen är idag, inte hållbar och om den skall kunna utvecklas i en hållbar inriktning, krävs modiga ledare som vågar reglera de internationella utsläppsnivåerna. Shell påpekar samtidigt att industrin inte har tid att invänta detta internationella regelverk, utan drar upp riktlinjer för hur de skall agera nu och i fortsättningen. Exxon men framförallt Shell har investerat stora summor på att minska sin klimatpåverkan. Exxon belyser att de har ökat sin energieffektivitet med 12 procent sedan 2002 genom utveckling av sin verksamhet. Shell å andra sidan har arbetat längre och mer drastiskt utifrån egna miljömål, som löpte mellan 1998 och 2010 och innebar att 2010 års koldioxidutsläpp skulle ligga 5 procent under utsläppsnivån 1990, detta mål uppfylldes. Shells långsiktiga mål därefter 2010 var dock inte lika proaktivt, istället utgick de från branschen i sin helhet, då de inte längre ansåg det vara lönsamt för vare sig företaget eller samhället att ensamma ligga i framkant. De efterfrågar en gemensam riktning för industrin att gemensamt minska sin klimatpåverkan. De har uttryckligen riktat en önskan till det internationella samfundet att bidra till detta regelverk i syfte att likställa konkurrensen inom industrin. Stignitzer och Prexls

(2008) forskning påvisar fördelarna med att ha ett långsiktigt fokus i verksamheten och att låta hållbarhet sätta ramarna för ett företags övergripande verksamhet.

De båda företagen har, utifrån Neumayer (2003) resonemang om stark och svag hållbarhet, en svag hållbarhetssyn. De båda påvisar detta genom sitt handlande, att det går att kompensera förlorat naturkapital med hjälp av mänskligt skapat kapital. De, som företag, agerar i enlighet med det etiska perspektiv som enligt DesJardins (2005) benämns som Anthropocentrism. Detta kännetecknas av att naturen inte har ett värde i sig själv, utan bara ett instrumentellt värde för människor och företag. Det är en motsägelse för företag inom oljeindustrin att inneha en stark hållbarhetssyn då deras verksamhet innebär en reduktion av naturkapital. För Exxon och Shell har naturen i sig ett instrumentellt värde, eftersom det är detta som skapar värde för dem. Utifrån detta perspektiv kan trovärdigheten ifrågasättas, är det rimligt att olje- och gasbolag framställer sig som hållbara när de har en sådan stor direkt och indirekt påverkan på naturen och dess tillgångar.

## **5.2 Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sin verksamhet i Arktis?**

Både Exxon och Shell är försiktiga i sin kommunikation av sina verksamheter i och planer för Arktis i inramningen av sina CSR rapporter. Till exempel, är Exxons samarbetsavtal med Rosneft mycket nedtonat i 2011 års CSR rapport, detta trots att det skrevs friskt om denna händelse i årets nyhetsartiklar. Däremot presenterar båda företagen separata rapporter, särskilt tillägnade dessa verksamheter och planer. En anledning till detta, kan vara att CSR rapporten, enligt Du et al. (2010), är en marknadsföringstrategi av företagets CSR arbete. Verksamheter i Arktis ger en negativ bild av företagets CSR arbete, då det är svårt för företagen att profilera sina verksamheter i Arktis som hållbara, de väljer därför, att som Aaker (2011) och Du et al. (2010) förespråkar, en inramning i sina CSR rapporter av företagets verksamheter utanför Arktis, för att erhålla positiva associationer.

Du et al. (2010) påpekar ytterligare att det är ett vanskligt projekt att kommunicera ut sitt CSR arbete och att företagets rykte och legitimitet är beroende av att företaget lyckas skapa positiva associationer kring sitt varumärke. Den enda kommunikationskanal, som företaget har full kontroll över är den information de själva distribuerar och det är här de väljer ut de faktorer som de vill bygga upp sin identitet runt. Arktis är ett område som länge varit kontroversiellt att verka i, då det är ett känsligt ekosystem och territoriella svårigheter föreligger. Detta kan vara en anledning till varför Arktisfrågan i företagets CSR rapporter lite uppmärksamhet, eftersom den riskerar att påverka de positiva associationerna kring företagets varumärke.

I de fall, Exxon och Shell, skriver om sina verksamheter i området, argumenterar de för betydelsen av att ta tillvara på alla naturresurser, för att ha en möjlighet att tillgodose världens stigande efterfråga på energi, till följd av en befolkningsökning och tilltagande ekonomisk tillväxt i många av världens fattiga länder. Exxon bel-

yser, att utöver betydelsen av att möta framtida energibehov, även problematiken, utmaningarna och teknikkraven som krävs för att verka i Arktis, dock i relativt liten omfattning ställt gentemot hela rapporten. Shell å andra sidan problematiserar inte alls deras verksamhet i Arktis. De erkänner, däremot de lokala intressenas och miljöorganisationernas invändningar och tar upp det faktum att de inte lyckats erhålla legitimitet från dessa. De trycker även på att de gett efter för inuiternas krav på att inte inkräkta på deras traditionella verksamheter.

I de separata Arktisrapporter som både Exxon och Shell publicerat via respektives hemsida, är texten mer inriktad på tidigare erfarenheter av deras verksamheter i Arktis. Exxons rapport är dock mer utförlig och problematiserar sin framtida verksamhet i Arktis, och presenterar i samband med tidigare erfarenheter även deras teknologiska kompetens. På grund av det faktum att Exxons rapport är så pass teknisk i sin natur och mer ärlig med problematiken av att verka i Arktis, så tror vi att den är framtagen till en mer intern och insatt publik. Shell å andra sidan lägger sin Arktisrapport på en mer allmän nivå och inte alls med samma teknologiska och problematiserande innehåll. Med anledning av att Shells specifika Arktisrapport är publicerad 2011 och är så pass allmän till sin natur, kan dess upprättande bero på det starka motstånd som de har mött i media, på grund av deras planerade verksamheter i Alaskas vatten. Skillnaderna i rapporterna kan även bero på att de fyller olika syften och ritar sig till olika publik. Du et al. (2010) påpekar betydelsen av att välja olika kommunikationskanaler och vilken information som riktas i dessa, för att erhålla trovärdighet och legitimitet. Olika intressenter har olika intressen med företagets verksamhet och inramningen av ett budskap, enligt Aaker (2011), sker utifrån detta.

### **5.3 Påverkas företagens CSR kommunikation av det som uppdagas i media?**

Shells verksamhet i Arktis, har i jämförelse med Exxons, varit betydligt hårdare bevakad i media. En anledning till detta kan vara att de lokala intressenterna och miljöorganisationer har lyckats sätta tillfälligt stopp för deras projekteringar i området, men även att den amerikanska regeringen drog tillbaka sina tillstånd både 2008 och 2010. 2010 stoppades alla provborrningar runt USAs kuster efter BPs olycka. Förbudet släpptes 2011, dock med betydligt mer strikta säkerhetskrav. Både Exxons och Shells säkerhetsrapportering i CSR rapporterna detta år, påverkades av BPs olycka och den förtroendekris som drabbade hela industrin. En anledning till att Exxons verksamheter i Arktis inte får mer uppmärksamhet i media, mer än Exxon Valdez olyckan 1989, kan bero på att de redan sedan länge är verksamma i området. Shell å andra sidan är i uppstarten av ny verksamhet och har mött betydligt mer motstånd från lokala intressenter och miljöorganisationer. Exxon har skonats från den enorma uppmärksamhet som Shell har fått, trots att Exxon har skrivit ett samarbetsavtal med Rosneft om att verka i ryska Arktis. Detta samarbete omnämns i en högst begränsad utsträckning i Exxons CSR rapport, trots att det är mycket omtalat i media. Ytterligare en anledning

till skillnaderna i media rapporteringen kan bero på Du el al.s (2010) resultat som visar att ett företag, som Shell, med gott rykte förlorar mer på negativ PR än vad neutrala eller företag med sämre rykte gör.

Exxon och Shell använder sig av CSR rapporterna när de planerar sina strategier, i enighet med Mintzberg (1985). Det är dock nästintill omöjligt att genomföra dessa planerade strategier utan att ta hänsyn till vad som händer under tidens gång. Klimatförändringarna har tvingat flertalet industrier att förändra sina etablerade och planerade strategier, i syfte att erhålla fortsatt förtroende och legitimitet. Dessa radikala förändringar har bidragit till att nya strategier har utvecklats underifrån och företagen har varit tvungna att inkorporera dessa i de befintliga strategierna för att överleva i ett nytt företagsklimat. Mintzberg (1985) påpekar att inga strategier är renodlat planerade eller framväxande, utan att detta sker i ett fortgående samspel. Bara det faktum att både Exxon och Shell redovisar sitt CSR arbete på ett strategiskt och strukturerat sätt, påvisar vilken effekt klimatförändringarna har haft på företagens förmåga att bedriva sina verksamheter.

Den mediala bevakningen, av både Exxon och Shells verksamhet i Arktis, har med åren flyttats från fackpress och miljöorganisationers hemsidor till renommerad dagspress. Samtidigt som den mediala bevakningen har flyttats, så har den även intensifierats. Detta mönster ser vi i Tabell 1, 2, 3 och 4 respektive Figur 1. Shell har varit i ett medialt blåsväder ända sedan de erhöll licenser för projektering utanför Alaskas kust 2005. 2007 års rapport påvisar en stor tillförsikt inför detta projekt och de har förhoppningar att påbörja provborrningar så snart som möjligt. Dessa licenser dras dock in hösten samma år på grund av att lokala intressenter och miljöorganisationer drar Shell inför domstol, med argumenten att de inte har lagt fram ett tillräckligt omfattande underlag för vilken påverkan deras verksamhet har för inuiternas förutsättningar att upprätthålla sin traditionella livsstil och vilken påverkan de har på djur och naturlivet i området, främst på de stora däggdjuren. Det finns ett mönster i Shells CSR rapportering de följande åren att denna negativa publicitet om deras verksamhet i Arktis påverkar innehållet i deras CSR rapporter. De är mer konkreta i sin utformning och trycker mer på Shells förmåga och styrka, att samarbeta med lokalbefolkningen i allmänhet. De lyfter tydligare fram vilka vinster regionen erhåller i form av arbetstillfällen, infrastruktur och ekonomisk tillväxt. Shell erkänner även fram, i 2011 års rapport, att de inte lyckats erhålla de lokala intressenternas stöd i Arktis och att detta är nödvändigt för att de skall ha förmågan att verka på ett bra sätt i regionen. Shell tillmötesgår även vissa av inuiternas önskemål och går med på att pausa verksamheten under valjaktssäsongen. Shell försöker även blidka miljöorganisationer, genom att lyfta fram att de avslutar sin verksamhet i området 30 dagar innan isen beräknas lägga sig. Detta på grund av att de skall ha möjlighet att ta hand om ett eventuellt oljeutsläpp före isläggningen.

Medierapporteringen runt Exxons verksamheter i Arktis har främst handlat om Exxon Valdez olyckan 1989 och det faktum att Exxon ingick ett joint venture med ryska Rosneft 2011. Artiklarna rörande Rosneft har inte varit särskilt kritiska och ifrågasättande från mediernas sida, utan snarare ett konstaterande över det faktum

att Exxon vann en attraktiv upphandling framför deras närmaste konkurrenter, Shell och BP. Det går inte att se en direkt koppling mellan Exxons CSR rapportering och mediebevakning på samma sätt som hos Shell. Deras rapporter är mer konstanta i sin utformning och ändrar inte fokus i Arktisfrågan eller närliggande legitimitetsfrågor. Exxon Valdez olyckan påverkar inte deras verksamhet negativt idag och det faktum att de inte utsätts för ett större medialt tryck, medför att de inte har en anledning att parera och möta kritiken i sin CSR rapport.



## 6 Slutsatser

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som fallit ur analysen av casebeskrivningarna för Exxon Mobile och Royal Dutch Shell. Slutsatserna presenteras ordnade under uppsatsens forskningsfrågor.*

*Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sitt Corporate Social Responsibility arbete till externa intressenter?*

Det är tydligt att både Exxon Mobile och Royal Dutch Shell har förstått sig på vikten av och hur en seriös och välutvecklad CSR rapportering påverkar dem och vilka fördelar de kan erhålla av ett aktivt CSR arbete. Exxon Mobil ger dock mer konkreta exempel på sitt CSR arbete i deras rapporter jämfört med Shell som är mer svepande och generell.

Royal Dutch Shell ligger fortfarande i framkant när det kommer till CSR rapportering gällande miljöfrågor och även att bygga upp sin CSR kommunikation kring inre respektive yttre motiv gentemot Exxon Mobile. Dock erbjuder inte längre en stark CSR profil samma differentieringspunkt som tidigare. Industrins påverkan på hållbarhet har medfört att differentieringspunkten snarare har förskjutits till en hygienfaktor, det vill säga, CSR rapportering är idag en förutsättning för företagen att erhålla legitimitet för sin fortsatta verksamhet.

Både Exxon Mobil och Royal Dutch Shell trycker på vilka vinster de bidrar med till de lokala samhällena som de verkar i, och vilka vinster de själva får tillbaka av detta arbete.

*Hur kommunicerar de multinationella oljebolagen sin verksamhet i Arktis?*

Exxon Mobil och Royal Dutch Shell tonar ner sina verksamheter i Arktis för att kunna upprätthålla en mer trovärdig CSR kommunikation. De inramar istället sin generella verksamhet för att skapa positiva associationer som även bidrar till ökad legitimitet för deras verksamheter i Arktis.

Både Exxon Mobil och Royal Dutch Shell anpassar sin kommunikation i Arktis-frågan beroende på vilken publik de kommunicerar med, det vill säga, de anpassar innehållet om det är tillägnat väl insatta intressenter eller om det är tillägnat allmänheten.

*Påverkas företagens kommunikation av det som uppdagas i media?*

Med tanke på den ökade informationstillgänglighet som det massmediala samhället bidrar med har vikten av ett transparent och trovärdigt CSR arbete ökat.

Medias bevakning påverkar Royal Dutch Shells kommunikation betydligt mer än Exxon Mobils kommunikation.

## 7 Reflektioner och förslag på fortsättningsstudier

*I detta avslutande kapitel redogörs reflektioner över slutsatser och processen som sådan, vad som kunde gjorts annorlunda och hur detta kan ha påverkat de slutsatser som dragits. Där till föreslås förslag på fortsatta studier inom områden och intressanta aspekter som inte behandlats i denna uppsats.*

### 7.1 Författarnas reflektioner

Redan från början så ställde vi oss frågan: "Hur trovärdigt är det för olje- och gasbolag att framställa sig som 'hållbara' när de verkar i en industri som livnär sig på att utvinna naturresurser och har en stark bevisad effekt på klimatförändringarna?". Denna fråga har på sätt och vis följt med oss genom uppsatsens gång och har mer eller mindre mynnat ut i ett mer spekulativt svar. Att oljebolag påstår sig ha en svag hållbarhetssyn kan fungera men inte en stark. De kan dock, med fördel trycka på att de jobbar med att minska deras klimatpåverkan och att de jobbar med att effektivisera sin verksamhet. Detta är förbättringar som troligtvis har bidragit med ett ökat förtroende och legitimitet för företagens verksamheter. Att utvidga sitt affärsområde till nya energikällor, att bidra i utvecklingen av mer hållbara energiresurser gör dem inte till ett "hållbart" företag, åtminstone ut ett starkt perspektiv, men de kan skapa ytterligare trovärdighet och ses som ett ansvarsfullt företag som vill göra rätt för sig.

### 7.2 Förslag på fortsättningsstudier

- Är det trovärdigt att oljebolag marknadsför sig som hållbara?
- Beror bolagens trovärdighet på vilken nation de styrs ifrån, ses bolag från vissa länder som mer trovärdiga än andra bolag i andra länder?
- Hur har CSR strategierna förändrats under en längre tidsperiod inom respektive bolag?
- Vad påverkar företagens CSR-rapportering mest? Media, politiker, ägarna och så vidare?
- Kommer lobbyism ha en större inverkan även i Europa än tidigare?
- Vem innehar den informella makten över Arktis?

## 8 Bibliografi

*Nedan följer den litteratur som ligger till grund för det teoretiska materialet och tidigare studier inom fördjupningsområdet.*

Arnold, E. (2009) Battle over offshore Drilling in Arctic Dwarfs ANWR. *npr*, 15 April. <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=103119177> <2012-12-19>.

Aguinis, H. och Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* Vol. 38, Nr. 4, ss. 932 - 968.

Aaker, D. (2011). *Brand relevance: making competitors irrelevant*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass

Bailey, A. (2007) 9th Circuit suspends Shell Beaufort Sea drilling program. *Petroleum News*, 12 Juli. <http://www.petroleumnews.com/pntruncate/115016978.shtml> <2012-12-19>.

Bailey, A. (2007) Shell: Prepared for the worst. *Petroleum News*, 2 September. <http://www.petroleumnews.com/pntruncate/852248489.shtml> <2012-12-19>.

BBC (2011) Exxon Mobil clinches Arctic oil deal with Rosneft. *BBC News Business*, 30 Augusti. <http://www.bbc.co.uk/news/business-14720830> <2012-12-19>.

BBC (2009) What we learned from the Exxon Valdez. *BBC News*, 26 Mars. [news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/magazine/7960144.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/7960144.stm) <2012-12-19>.

Beale, F. och Fernando, M. (2009) Short-termism and genuineness in environmental initiatives: a comparative case study of two oil companies. *European Management Journal*, Vol. 27, Nr. 1, ss. 26 - 35.

Bolstad, E. (2010) Obama administration OKs review of Shell oil's Arctic Sea Project. *The New Fuelist*, 2 December. <http://www.newfuelist.com/link/myl#.UOyHMo7lObl> <2012-12-20>.

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Davidsson, B. och Patel, R. (1994) *"Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning"*, Lund: Studentlitteratur.

Dell'Amore, C. (2009) Exxon Valdez Anniversary: 20 Years Later, Oil Remains. *National Geographic News*, 23 Mars. [news.nationalgeographic.com/news/2009/03/090323-exxon-anniversary.html](http://news.nationalgeographic.com/news/2009/03/090323-exxon-anniversary.html) <2012-12-19>.

DesJardins, J. (2005) *Environmental ethics: an introduction to environmental philosophy*. 4. ed. Belmont, California: Wadsworth

Doff, N. (2011) Exxon steals BP's Arctic thunder. *The Moscow News* 1 September. <http://themoscownews.com/energy/20110901/188994287.html> <2012-12-19>.

Dowling, S. (2009) What we learned from the Exxon Valdez. *BBC News* 26 Mars. [news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/magazine/7960144.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/7960144.stm) <2012-12-19>.

Du, S., Bhattacharya, C. och Sen, S. (2010) Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Nr. 1, ss. 8 - 19.

Egels-Zand, N. (2011) Companies and their role in sustainable development. I *New Leadership: How can consumers, companies and policymakers join forces towards a low carbon economy*, red. Ekberg, T., Algehed, J., Egels-Zand, N., Johansson, F. och Solér, C., ss. 18-24. ((PUBLIKATIONSORT)): LoCaRe

Ekström, A. (2010) *Google-koden*. Stockholm: Månpocket

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. och Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Escobar, L. och Vredenburg, H. (2011) Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, Nr. 1, ss. 39 - 65.

Exxon (2008a) *2007 Corporate Citizenship Report*. Irving: ExxonMobile.

Exxon (2008b) *arctic leadership*. Irving: ExxonMobile.

Exxon (2009) *2008 Corporate Citizenship Report*. Irving: ExxonMobile.

Exxon (2010) *2009 Corporate Citizenship Report: Addressing the Sustainability Challenge*. Irving: ExxonMobile.

Exxon (2011) *2010 Corporate Citizenship Report*. Irving: ExxonMobile.

Exxon (2012) *2011 Corporate Citizenship Report*. Irving: ExxonMobile.

Floyd, S. and Wooldridge, B. (1992) Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nr. 1, ss. 153-167.

Garber, K. (2009) Oil Drilling Debate Rages on, 20 Years After the Valdez Spill. *US News*, 24 Mars. [usnews.com/news/energy/articles/.../oil-drilling-debate-rages-on-20-years-after-the-valdez-spill](http://usnews.com/news/energy/articles/.../oil-drilling-debate-rages-on-20-years-after-the-valdez-spill) <2012-12-19>.

Gibbert, M., Ruigrok, W. och Wicki, B. (2008) What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, Vol. 29, Nr. 13, ss 1465 - 1474.

Goldenberg, S. (2010) Arctic oil spill clean-up plans are 'thoroughly inadequate', industry warned. *The Guardian*, 11 November. <http://www.guardian.co.uk/environment/2010/nov/oil-spill-plans> <2012-12-20>.

GreenpeaceDE (2012) Greenpeace startet Kampagne zum Schutz der Arktis. [YouTube]. [http://www.youtube.com/watch?v=M8YUQNT\\_D0c](http://www.youtube.com/watch?v=M8YUQNT_D0c). <2012-11-03>.

Hargreaves, S. (2009) Exxon 2008 profit: A record \$45 billion. *CNN Money* 30 januari. [http://money.cnn.com/2009/01/30/news/companies/exxon\\_earnings/index.htm](http://money.cnn.com/2009/01/30/news/companies/exxon_earnings/index.htm) <2012-11-02>.

Hawkes, S. (2007) Shell drilling programme heralds scramble for the Arctic. *mathaba*, 6 Juli. <http://www.mathaba.net/news/?x=557228> <2012-12-19>.

Hoyos, C. (2008) Arctic holds 90 bn barrels of oil and gas equal to Russia's reserves. *Financial Times*, 24 Juli. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c09bf974-5916-11dd-a093-000077b07658.html#axzz2HQ516EPE> <2012-12-19>.

Ihlen, O. (2009) The Oxymoron of 'Sustainable Oil Production': the Case of the Norwegian Oil Industry. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, Nr. 1, ss. 53 - 63.

Inskeep, S. (2007) Exploring for Oil in the Arctic's 'Great Frontier'. *npr*, 6 September. <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=14194568> <2012-12-19>.

International Energy Agency (2011) *Key World Energy Statistics*. Paris: International Energy Agency.

Johnston, P. (2010) Arctic Energy Resources and Global Energy Security. *Journal of Military and Strategic Studies*, Vol. 12, Nr. 2, ss. 1-22.

Kaarbo, J. och Beasley, R. (1999) A Practical Guide to the Comparative Case Study Method in Political Psychology *Political Psychology*, Vol. 20, Nr. 2, ss. 369 - 391.

Klimasinska, K. (2011) Alaska to BP to Conoco Count On Shell Arctic Bounty. *Bloomberg*, 1 Oktober. <http://www.bloomberg.com/news/2011-09-29/alaska-to-bp-to-conoco-count-on-shell-s-bounty-from-arctic-oil.html> <2012-12-20>.

Koivurova, T. och Vanderzwaag, D. (2007) The Arctic Council at 10 Years: Retrospect and Prospects. *U.B.C. Law Review*, Vol. 40, Nr. 1, ss. 121 - 194.

Kolk, A. och Levy, D. (2001) Winds of Change: Corporate Strategy, Climate Change and Oil Multinationals. *European Management Journal* Vol. 19, Nr. 5, ss. 501 - 509.

Kramer, A. (2011) Exxon Reaches Arctic Oil Deal With Russians. *The New York Times*, 30 Augusti. [http://www.nytimes.com/2011/08/31/business/global/exxon-and-rosneft-partner-in-russian-oil-deal.html?%E2%80%A6&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/08/31/business/global/exxon-and-rosneft-partner-in-russian-oil-deal.html?%E2%80%A6&_r=0) <2012-12-19>.

Lundgren, K. (2010) BP spill Thwarts Shell, Statoil in Arctic oil delay. *Bloomberg*, 28 Juli. <http://www.bloomberg.com/news/2010-07-27/bp-oil-spill-thwarts-shell-statoil-in-arctic-as-regulators-delay-drilling.html> <2012-12-20>.

Macalister, T (2012) City investors are getting cold feet about Arctic oil prospecting. *The Guardian*, 21 Juni. <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/jun/21/investment-arctic-oil-drilling> <2012-12-02>.

Mintzberg, H. och Waters, J. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nr. 3, ss. 257 - 272.

Mukul, J. (2012) It is fair to say that easy oil has gone: Andrew George. *Business Standard*, 22 December. <http://www.business-standard.com/india/news/it-is-fair-to-say-that-easy-oil-has-gone-andrew-george/496400/> <2012-12-26>.

NbcNews (2008) EPA issues permit for Arctic offshore drilling. *NbcNews*, 20 Juni 2008. [http://www.msnbc.msn.com/id/25282327/ns/us\\_news-environment/t/epa-issues-permit-arctic-offshore-drilling/#.UOyOro7lObk](http://www.msnbc.msn.com/id/25282327/ns/us_news-environment/t/epa-issues-permit-arctic-offshore-drilling/#.UOyOro7lObk) <2012-12-19>.

Neumayer, E. (2003) *Weak Vs. Strong Sustainability: Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Porter, M. och Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and CSR. *Harvard Business Review*, Vol. 84, Nr. 12, ss. 78 - 92.

Porter, M. (1996) "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 Nr. 6, ss. 61 - 78.

Shell (2008) *Sustainability Report: Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report 2007*. Haag: Royal Dutch Shell PLC.

Shell (2009) *Sustainability Report: Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report 2008*. Haag: Royal Dutch Shell PLC.

Shell (2010) *Sustainability Report: Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report 2009*. Haag: Royal Dutch Shell PLC.

Shell (2011a) *Sustainability Report: Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report 2010*. Haag: Royal Dutch Shell PLC.

Shell (2011b) *Shell in the Arctic*. Haag: Royal Dutch Shell PLC.

Shell (2012) *Sustainability Report: Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report 2011*. Haag: Royal Dutch Shell PLC.

Shukman, D. (2008) New Battle over Arctic oil plans. *BBC News*, 11 September. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/7609811.stm> <2012-12-19>.

Signitzer, B. och Prexl, A. (2007) Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 20, Nr. 1, ss. 1 - 19.

Skjærseth, J. och Skodvin, T. (2001) Climate Change and the Oil Industry: Common Problems, Different Strategies. *Global Environmental Politics*, Vol. 1, Nr. 4, ss. 43 - 64.

*The Arctic Governance Project* (2012) <http://www.arcticgovernance.org> <2012-12-26>.

The Guardian (2010) Deepwater Horizon oil rig fire leaves 11 missing. *The Guardian*,

21 April. <http://www.guardian.co.uk/world/2010/apr/21/deepwater-horizon-oil-rig-fire> <2012-11-02>.

Tyson, R. (2009) Arctic Directory; Investing in the Arctic. *Petroleum News*, 20 September. <http://www.petroleumnews.com/pntruncate/923738298.shtml> <2012-12-19>.

Voss, S. och Patel, T. (2007) Total, Shell Chief Executives Say 'Easy Oil' Is Gone (Update1). *Bloomberg*, 5 April. <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aH> <2012-11-02>.

Walton, R. (2010) 'Easy' oil is gone, say speakers. *Tulsa World Business*, 27 April. [http://www.tulsaworld.com/business/article.aspx?subjectid=49&articleid=20100427\\_49\\_E2\\_Somet](http://www.tulsaworld.com/business/article.aspx?subjectid=49&articleid=20100427_49_E2_Somet) <2012-12-03>.

World Commission on Environment and Development (1987) *Our common future*. Nairobi: United Nations Environment. Programme

Yin, R. K. (1989) *Case study research: Design and methods* Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods* (Andra upplagan). Applied Social Research Methods Series , Vol. 5, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Zellen, B. (2007) The Polar Show Down: As the Arctic's ice begins to melt, a new race for its undersea resources begins. *SecurityInnovator*, 23 Augusti. [www.securityinnovator.com/index.php?articleID=12387&sectionID=43](http://www.securityinnovator.com/index.php?articleID=12387&sectionID=43) <2012-12-17>.

Zweig, S. (2009) Federal Gov't Approves New Drilling by Shell off of Alaska. *Heatingoil*, 22 Oktober. <http://www.heatingoil.com/blog/federal-govt-approves-new-drilling-lease-off-of-alaska1022/> <2012-12-19>.

## **A Artikelkodning - Appendix**

*Här presenteras de bilagor som ligger till grund för uppsatsens casebeskrivning.*

### **A.1 Exxon Mobil**

Denna information ligger till grund för Tabellerna och Figuren i Metodkapitlet.



Tabell 5: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2007

Exxon 2007	Namn på tidning/källa	(F)företagsspecifik el. (G)generell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Feb	Petroleum News	G		1		
Nov	The Star	G	1	1		
Apr	Rigzone	F		1		
Aug	The Guardian	G	1			
Aug	Foreign Policy	G		1		
Apr	The Guardian	G				1
Dec	The Washington Post	G		1		
Nov	Petroleum News	G		1		
Aug	SecurityInnovator	G		1		
Dec	Reuters	G		1		
Jul	Resource Investor	F		1	1	
Dec	Environment News	G	1			
Okt	Mother Jones	G		1		1
Maj	Houston Chronicle	F		1		
Maj	Rigzone	G		1		
Aug	CNN Money	G		1		
Jul	The Guardian	G		1		
Feb	The Guardian	F				1
Jun	Investor Chronicle	F			1	1
Feb	Bellona	F	1			
			4	14	2	4

Tabell 6: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2008

Exxon 2008	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Ohäcka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Jun	Fanancial Times	F	1			1
Jun	Wall Street Journal	F	1			1
Sep	Los Angeles Times	G				1
Jan	Reuters	G	1	1		
Jun	Greg Palast	F	1			1
Sep	BBC News	G		1		
Aug	Indymedia Ireland	F		1		1
Jul	Wall Street Journal	G		1		
Oct	US News	G		1		
Jul	Bloom berg	G		1		
Jun	Scientific American	F	1	1		
Jan	Science Daily	G	1	1		
Aug	Anchorage Daily News	F	1			1
Feb	The Daily Green	G				1
Jul	CNS News	F	1			1
Maj	Financial Post	F				1
Maj	canada.com	G	1	1		
Aug	canada.com	G		1		
Dec	Free Republic	F		1		1
Maj	The Guardian	F				1
			9		11	11

Tabell 7: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2009

Exxon 2009	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Mar	BBC News	F	1			
Mar	Wildlife Extra	F	1			
Mar	Time	F	1			
Mar	Science Daily	F	1			1
Mar	National Geographic	F	1			
Mar	NBCNews	F	1			
Feb	The Daily Green	G	1			
Oct	Rigzone	G		1	1	
Jun	Houston Chronicle	F			1	
Jun	Financial Post	G		1		1
Jun	Time	F	1			
Mar	Natinal Ocean Service	F	1			
Jun	Natinal Ocean Service	G		1		1
Jun	Time	F	1			
Mar	Scientific American	G		1		
Mar	US News	F	1	1		1
Sep	Reuters	G		1		
Mar	OpEdNews	F	1			
Mar	ScienceNews	F	1			
Jun	Alaskadispatch	F		1	1	1
			13	7	3	5

Tabell 8: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2010

Exxon 2010	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Jul	THE WALL STREET JOURNAL	F		1	1	
Jul	Reuters	F		1	1	
Jan	Reuters	F		1		
Jan	BBC News	F	1			
Aug	Alaska Dispatch	F	1			
Maj	The Sidney Morning Herald	F	1			
Apr	Science Daily	F	1			
Feb	Rigzone	F	1	1		
Jun	RollingStone	G	1	1		
Jan	Investors	F	1			1
Okt	Voice of America	G		1		1
Maj	The Guardian	F	1			
Jan	Nature	F	1			
Jan	NBC News	F	1			
Jan	Reuters	F		1		
Aug	Petroleum News	F		1		
Jan	Petroleum News	F		1		
Maj	Energy Bulletin	F	1	1		
Jan	UPI	F		1		
Maj	King5	F	1			
			12	11	2	2

Tabell 9: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Exxon 2011

Exxon 2011	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Aug	The New York Times	F		1	1	
Aug	Reuters	F		1	1	
Aug	BBC News	F		1	1	
Aug	The Wall Street Journal	F		1	1	
Aug	The Wall Street Journal	F		1	1	
Sep	Bloomberg Businessweek	F		1	1	
Aug	The Telegraph	F		1	1	
Sep	The Moscow News	F		1	1	
Aug	Common Dreams	F		1	1	
Aug	Bloomberg	F		1	1	
Aug	FOX Business	F		1	1	
Aug	The Guardian	F		1	1	
Sep	Digital Journal	F		1	1	
Sep	Oil investing news	F		1	1	
Aug	Financial Times	F		1	1	
Aug	NPR	F		1	1	
Aug	Reuters	F		1	1	1
Aug	Euronews	F		1	1	
Dec	The Arctic Sounder	F	1			1
Sep	Wetlands	F	1	1	1	
			2	19	19	2

## A.2 Royal Dutch Shell

Tabell 10: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2007

Shell 2007	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Juli	Mathaba.net	F		1		
September	Npr.org	F		1		
Oktober	Offshore magazine	F		1	1	
Juli	National Post	G				1
Februari	Pretolium news	F		1		
Oktober	Pretolium news	F		1		
Augusti	Climateark.org	F		1		
Oktober	Mother Jones	G		1		1
Juli	The Guardian	G				1
September	Link2portal	F		1		1
Augusti	Bellona	G				1
Maj	geology.com	G		1		1
Mars	Censored news	F		1		1
September	Forbes	F		1	1	
Juli	Mathaba.net	F		1		
Juli	Pretolium news	F		1		
November	Pretolium news	F		1		1
September	Pretolium news	F		1		1
Februari	The Guardian	F		1		1
Augusti	The New York Times	G			1	1
				16	3	11

Tabell 11: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2008

Shell 2008	Namn på tidning/källa	(F)företagsspecifik el. (G)enerell	Oljeka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Juni	NBCNEWS.com	F		1		1
Februari	rtgzone.com	G		1		
September	bbonews	F	1	1		
Oktober	usnews.com	G		1		1
Augusti	The Sidney Morning Herald	G		1		1
November	NBCNEWS.com	F	1	1		1
November	airliners.net	G		1		1
Augusti	Offshore Magazine	G	1	1		
Juli	bloomberg.com	G		1		1
Maj	thedailygreen.com	F		1		1
Juli	wsj.com	G	1	1		
Februari	wsj.com	G		1	1	
Oktober	heritage.org	G				1
September	Offshore Magazine	F	1	1	1	
Juli	audubon.org	G	1	1		
Maj	foxnews.com	G				1
Januari	science Daily	G		1		1
Juli	thepanelist.net	G	1			1
November	The Guardian	G	1	1		1
Juli	Financial Times	G				1
			8	16	2	13

Tabell 12: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2009

Shell 2009	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Oktober	theguardian.com	F	1	1		1
Oktober	riqzone.com	F		1		1
Juni	panda.org	G	1			1
April	npr.org	G	1	1		1
Oktober	The Washington Post	F		1		1
Oktober	The New York Times	F	1	1		
November	themarknews.com	G	1			1
Oktober	heatingoil.com	F		1		1
oktober	truthout.org	F	1	1		1
September	reuters.com	G				1
September	Petroleum news	G				1
Juni	The New York Times	G	1			1
Augusti	Offshore Magazine	G		1		
oktober	cbsnews.com	G	1	1		
September	Anchorage Daily News	G				1
April	Petroleum news	F		1		
Juli	The Guardian	G				1
Oktober	ecoworld.com	F	1	1		
December	Democratunderground.org	F		1		
Maj	The New York Times	F		1		1
			9	13		14



Tabell 13: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2010

Shell 2010	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
Maj	wsj.com	F	1	1		1
December	npr.org	F	1	1		
Maj	theguardian.co.uk	F	1	1		1
Januari	theguardian.co.uk	F	1	1		
Juni	rollingstone.com	F	1	1		1
Juli	bloomberg.com	F	1	1		1
Maj	The Los Angeles Times	F	1	1		
December	Popular Mechanics	F	1	1		
Januari	greeninfo.org	F	1	1		
Maj	theguardian.com	F	1	1		1
December	Petroleum newa	F	1	1		1
November	The New York Times	F	1	1		1
December	The New Fuelist	F	1	1		1
Oktober	Alaska Dispatch	F	1	1		1
Maj	motatchydc.com	F	1	1		1
November	theguardian.co.uk	F	1	1		1
December	workboat.com	F	1	1		
Maj	opb.org	F	1	1		1
Maj	NBCNEWS.com	F	1	1		1
September	Environmental Health Perspectives	F	1	1		1

Tabell 14: Sammanställning av innehållet i de 20 artiklar som granskades för Shell 2011

Shell 2011	Namn på tidning/källa	(F)öretagsspecifik el. (G)enerell	Olycka och Risk	Prospektering och Teknologi	Joint Venture	Politik och Lobbying
December	Anchorage Daily News	F	1	1		
April	foxnews.com	F	1	1		1
November	Alaska Dispatch	F	1	1		1
Augusti	reuters.com	F	1	1		1
September	wsj.com	F	1	1		1
April	wsj.com	F		1		1
Augusti	bbc.co.uk	F	1	1		1
Januari	ecoworld.com	F		1		1
Augusti	mongabay.com	F	1	1		1
Oktober	cnsnews.com	F	1	1		1
September	Sustainable business.com	F	1	1		1
December	eenews.net	F	1	1		1
Maj	wsj.com	F	1	1		1
Oktober	bloomberg.com	F	1	1	1	1
Maj	theguardian.co.uk	F	1	1		1
Augusti	therollingstones.com	F	1	1		1
Maj	The Telegraph	F		1	1	
September	chron.com	F		1		
Februari	chron.com	F	1	1		1
Augusti	The Independent	F	1	1		1

16

20

2

17

## B Fullständiga Casebeskrivningar - Appendix

En summerad casebeskrivning återfinnes i Kapitel 4 - Sammanställning av casebeskrivningar.

### B.1 Casebeskrivning – Exxon Mobil

Exxon är ett av världens största olje- och gasbolag och hade 2011 cirka 82 000 anställda verksamma i 77 länder över hela världen. I deras huvudverksamhet ingår utvinning av olja och gas samt förädling av hydrokarboner till färdiga petroleumprodukter. De hade en omsättning om 467 029 miljoner USD och ett resultat om 41 060 miljoner USD. År 2008 blev de utsedda till det mest lönsamma bolaget i världen med ett resultat på 45 220 miljoner USD (Hargreaves, 2009). I detta delkapitel presenteras den mest intressanta empiri hämtad ur Exxons "Corporate Citizenship Report" från fem olika år. Dessa rapporter är riktade till samtliga av Exxons intressenter och är kopplade till Exxons CSR kommunikation. Denna empiri kompletteras med en specifik Arktisrapport, samt nyhetsartiklar om Exxons verksamhet i Arktis.

Efter att vi har granskat Exxons "Corporate Citizenship Report" (CCR) mellan åren 2007 och 2011 ser vi att de skiftar fokus mellan åren, visa har mer miljöfokus men mindre fokus på de sociala aspekterna och vise versa. Dock rapporterar de något mer om de sociala aspekterna än om de miljömässiga överlag. Ett tydligt exempel är att begreppet "Sustainability" enbart används i rapporterna 2008, 2009 och 2010, dessutom diskuteras de ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekterna på ett nytt sätt i 2009 års rapport. Vad de gör i 2009 års rapport är att de inte enbart förklarar varför det generellt sett är viktigt att arbeta med dessa hållbarhetsfrågor, utan även vad Exxon själva vinner på detta. Detta begrepp försvinner återigen till 2010 och 2011 års rapporter. En annan genomgående trend är att de sammanfattar vad de har rapporterat i tidigare rapporter och återkopplar till hur de agerat för att uppfylla dessa.

Övergripande är det dock tydligt att Exxon lägger större fokus på de sociala frågorna än i de miljökopplade frågorna. Detta blir tydligt i deras rapportering då både anställdas och civilas påverkaden av verksamheten diskuteras, dels i negativ, men även i positiv bemärkelse, samt hur Exxon agerar för att förbättra sin sociala påverkan. Eftersom mycket mer textmassa används till de avsnitt som handlar om just sociala frågor så tar de miljömässiga aspekterna de facto inte lika stor plats. I övrigt så är mycket i rapporterna uppbyggda av exempel på hur de verkar i olika frågor, det framkommer hur de exemplifierar mer inom vissa områden och mindre inom andra. En annan intressant sak som Exxon uppvisar i 2009 års rapport är utelämnandet av Exxon Valdez olyckan, detta är intressant eftersom det är 20 års jubileet för olyckan samt att det skrivs friskt om det i media.

I samband med BPs olycka med Deepwater Horizon 2010 påverkar innehållet i detta års rapport, Exxon lyfter fram ytterligare trygg- och säkerhetaspekter för

de anställda och exemplifierar även mer om hur Exxon agerar i dessa frågor. De skriver i denna rapport mer om *Safety, Health and the Workplace* och har dessutom flyttat det som första huvudkapitel, detta tätt följt av deras system för att hantera risker och jobb för att stärka säkerheten i deras verksamhet. (Exxon, 2011)

### B.1.1 Exxon Mobils fokus 2011

I Exxons rapport "Corporate Citizenship Report" (CCR) för verksamhetsåret 2011 belyses energibehovet mycket klart och det faktum att täcka detta energibehov kommer vara en av de tuffaste utmaningarna som energisektorn stått inför. De nämner även att detta måste göras på ett ansvarsfullt sätt så att det inte skadar miljön eller på något annat sätt äventyrar säkerheten av verksamheten. Exxon påstår vidare att de alltid gör sitt yttersta för att värna om säkerhet, hälsa, miljö och social riskhantering, i allt de gör. Genom att presentera verksamhetens visioner till 2040 samt hur Exxon skall handskas med framtidens energiutmaningar, så förtydligar de deras långsiktiga tänkande. (Exxon, 2012)

De inledande orden i 2011 års CSR rapport visar hur Exxon själva vill beskriva sin kärnkompetens:

*"Our greatest strength is developing the technology and techniques that maximize value while increasing safety, efficiency, and environmental performance."* (Exxon, 2012)

Å andra sidan framkommer det dock att Exxon är missnöjda med årets säkerhet- och miljöprestanda. De skall, enligt dem själva, fortsätta förebygga incidenter och olyckor tills de uppnår nolleffekt. I CSR rapporten från 2011 ges exempel på hur Exxon skall minska sin klimatpåverkan genom minskade utsläpp av växthusgaser. De nämner först och främst siffror på sådant som de vill belysa extra mycket, bland annat att de har investerat 440 miljoner dollar för energieffektivisering, minskad användning av så kallade flares (förbränning av gasbiprodukter) samt för att minska utsläpp av växthusgaser. De belyser även att de har ökat sin energieffektivitet med 12 procent sedan 2002. Många av de miljömässiga aspekterna diskuteras på en generell nivå. De tar även upp att de agerade som observatör under UNFCCC's möte i Sydafrika. (Exxon, 2012)

Exxon använder en extern granskningspanel som rådgiver om och granskar rapportens innehåll och ger ett oberoende utlåtande om innehållet i rapporten. Denna panel består av fem medlemmar med blandad bakgrund, från professorer inom ledning och juridik till chefer inom områden som mänskliga rättigheter, corporate responsibility och hållbara investeringar. Panelen besökte även Exxons huvudkontor 2011, anledningen till detta var att diskutera Exxons CSR prestanda med ledningen. Utöver detta, besökte panelen ett av Exxons raffinaderier för att observera hur väl standarder, processer och program efterföljs i den operativa verksamheten. Förfarandet av att ta fram CSR rapporterna i samarbete med externa oberoende granskare ökar rapportens transparens och därmed dess trovärdighet. Exxon själva nämner också att ett av deras kärnvärden är att jobba på ett ansvarsfullt sätt med

högsta möjliga etiska standard och att de aktivt stödjer transparent företagsrapportering. De påstår även att de jobbar mycket med mänskliga rättigheter och minska negativ påverkan hos samhällen och de jobbar aktivt med dessa frågor. (Exxon, 2012)

Exxon började med extern granskning år 2008, tanken var då att panelen skulle bidra en oberoende bild av Exxons CSR rapportings process och ge rådgivning i dessa frågor. Panelen fick namnet "the External Citizenship Advisory Panel" år 2011. Utöver denna externa granskning använder sig Exxon även av ett system för att hantera och mäta förbättring inom säkerhet, hälsa, miljö- och sociala risker. Detta system har använts och utvecklats sedan 1992. (Exxon, 2012)

I Exxons CSR rapport från 2011 lyfter de fram tre siffror som visar hur de på ett konkret sätt har minskat sin klimatpåverkan. Exempel på detta är att Exxon inte har haft några hydrokarbonutsläpp från deras egna eller långsiktigt leasade fartyg. Det framgår dock av en betydligt mer finstilt tabell att de har haft andra hydrokarbonutsläpp, större än ett fat vid 484 tillfällen och att de släppt ut cirka 18 tusen fat hydrokarboner under verksamhetsåret 2011. Dessa siffror framgår mer eller mindre i den löpande texten men inte med samma tydlighet som deras spillprestanda gällande fartygen. De förklarar å andra sidan varför siffrorna ser ut som de gör. Olyckan 2010 med oljeriggen Deepwater Horizon har gjort riskerna mer påtagliga och påmint vikten av att jobba med riskbedömning och hantering av risker. Kommentarer till 2011 hydrokarbonspill var kopplade till en skadad pipeline vilket resulterade i ett omfattande spill i Yellowstone floden där ungefär 75 procent av spillet, vid årets slut, var sanerat. (Exxon, 2012)

En trolig anledning till att de fokuserar så pass mycket på vilka spillsiffror de har på egna och långsiktigt leasade fartyg kan bero på *Exxon Valdez* olyckan 1989. Supertankern Exxon Valdez gick på grund i Alaskas vatten och läckte ut nästan 38 000 ton råolja. Olyckan har både blivit långvarigt uppmärksammas i media och något som Exxon vill påvisa var en engångsföreteelse genom sina nuvarande siffror och prestationer. (Dowling, 2009 och Exxon, 2009)

Exxon beskriver deras hantering av sitt miljöarbete som en konkurransfördel och de tillägger även att de utgår från en standardisering i detta arbete (ISO 14001:2004). De nämner även ett vägvisande begrepp, nämligen, "*Protect Tomorrow. Today*". Exxon benämner att det miljömässiga tänkandet är integrerat i varje steg i deras operativa cykel. De pratar generellt om biodiversitet och ekosystemens påverkan, Exxon nämner dock att de har verifierat att färre än 20 procent av deras verksamhetsplatser är närmare än fem kilometer till miljömässigt skyddade områden. De tillägger också att de utvärderar säkerheten mycket utförligt hos dessa anläggningar. (Exxon, 2012)

När det kommer till hantering av färskvatten har de bland annat ett konkret exempel på utvinning av olja i sand i Kanada i närheten av Fort McMurray (Project Kearl). I detta fall används färskvatten från Athabasca floden och under 0.5 procent av flödet används för Kearl projektet där cirka 80 procent av det använda vattnet får återcirkulera. Dessutom har Exxon installerat ackumulatortankar för

att kunna hålla vatten som täcker ungefär tre månaders verksamhet, detta för att minska upptaget under vintern då flodens flöde är reducerat. Exxon nämner dock att runt 25 procent av deras anläggningar ligger i områden där det är brist på eller svårt att få ut vatten. (Exxon, 2012)

Även Arktis nämns explicit i Exxons CSR rapport 2011, nämligen deras joint venture med ryska Rosneft. De nämner att de har investerat mer än 20 miljoner dollar på forskning inom aspekter så som säkerhet, hälsa och miljö tillägnat samarbetet. Exempel på detta är hur läckor skall undvikas och vilken respons samt åtgärder som skall vidtas vid en läcka. (Exxon, 2012) Denna joint venture var mycket hårdbevakad i media under verksamhetsåret 2011, nära inpå alla nyhetsartiklar som var bland de första träffarna under strängen "Exxon Arctic News Article" handlade om Rosneft och Exxon (BBC, 2011; Doff, 2011; Kramer, 2011; Korsunskaya och Reddall, 2011; Parfitt och Rushe, 2011).

### B.1.2 Exxon Mobils fokus 2007 – 2010

2007 års CSR rapport inledes med att

*"Exxon Mobil's primary role – and most important benefit to society – is to safely provide reliable and affordable supplies of energy to people around the world. Doing this well is essential to improving standards of living, and we are committed to doing so in a financially, environmentally, and socially responsible manner."* (Exxon, 2008a)

Även i VD:s förord ligger betydligt mer fokus på sociala och ekonomiska faktorer framför de miljömässiga aspekterna. Å andra sidan diskuteras fortfarande vikten av att verka på ett sätt som ligger i linje med ett miljömedvetet agerande. De belyser även problematiken med växthusgaseffekten och att de jobbar aktivt med att reducera denna påverkan med hjälp av ny, mer energieffektiv teknologi. Senare i rapporten från 2007 så kommer en ruta, lite större än en halv sida, där VDn explicit erkänner växthusgasernas effekt på klimatförändringarna och han påstår också att Exxon utformar sin verksamhet utifrån denna aspekt. Det är tydligt att Exxon vill lyfta fram deras säkerhetstänkande för sina anställda och att de tycker hårt på etiska värderingar, för att nämna ett exempel påstår de sig jobba aktivt med att eliminera trakasserier och diskriminering på arbetsplatsen. Här tillämpar Exxon, enligt deras 2007 års CSR rapport, nolltolerans mot diskriminering och trakasserier. (Exxon, 2008a)

Rent generellt är upplägget i 2007 års rapport tämligen likt 2011s, däremot lägger Exxon mer fokus på de miljömässiga aspekterna i 2007 års rapport. Deras kapitel om rent miljömässiga arbete omfattar i 12 sidor i 2007 års rapport, men bara åtta i 2011 års rapport. Exxon ger även en bild av företaget som känns betydligt mer långsiktigt i sitt tänkande jämfört med vad som ges i 2011 års rapport. Ett exempel på detta är ett diagram som visar hur Exxon planerar för både ett kort- och långsiktigt tänkande gällande minskade utsläpp av växthusgaser vid sin energiproduktion. På ett kortsiktigt plan nämner de först och främst förbättringar av

energieffektivitet, användande av kraftvärmeverk, minskat användande av flares och undanförförande av koldioxid. De långsiktiga lösningarna som Exxon ser det är: biobränsle, koldioxidinfångning och förvaring, energieffektivisering, förgasning och solenergi. Exxon beskriver där till hur de tänker i vardera av de olika aspekterna och vad som måste göras. Det som däremot inte poängteras lika ofta är varför Exxon vill göra dessa förändringar, förutom bara för att "the society says so". (Exxon, 2008a; Exxon 2012)

Exxon belyser även vad de gör för att reducera deras kunders klimat- och miljöpåverkan, vid användning av Exxons produkter. Här samarbetar de med externa företag för att till exempel öka effektiviteten på motorer, däcktillverkning som kräver mindre råmaterial, utveckling av lättare plast, ökad kapacitet av batterier är några av de exempel som ges. Exxon är även noggranna i sin rapport med att poängtera vad de själva gör för att reducera sin miljöpåverkan. Däribland radar de upp ett antal olika aspekter på vilket sätt de jobbar med sin miljöpåverkan. De är dock återigen vaga i sitt argumenterande varför de vill göra dessa förändringar, det finns till exempel inget argumenterande för Exxons del varför de vill förhindra spill. (Exxon, 2008a)

När det kommer till Exxons presenterande av företagsstyrningen och att beskriva om hur de jobbar med de anställdas arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, är de mer på det klara om varför detta är viktigt även för Exxons egen del. De tar upp aspekter som god träning för de anställda innan de börjar jobba, minska spridandet av HIV/AIDS genom utbildning samt förhindra att de anställda får malaria. Exxon motsätter sig korruption och stödjer även i denna CSR rapport, transparens. Transparens inom Exxons verksamheter ibland annat Tchad, Kazakstan och Nigeria är exempel på tre projekt som de jobbar med. Exxons ställning till mänskliga rättigheter kommer, likt rapporten från 2011, upp som en viktig aspekt och något som de jobbar aktivt med. (Exxon, 2008a; Exxon, 2012) De skriver i början av avsnittet "Corporate Governance":

*".. We care about how results are obtained, not just the results."*

(Exxon, 2008a)

Utifrån Exxons presentation av deras företagsstyrning ger de en tämligen tydlig bild av hur de verkar som företag. Å andra sidan brister de ibland, som redan tagits upp innan, i att beskriva varför Exxon själva har valt att engagera sig i olika aspekter. I beskrivningen av de sociala aspekterna hos medarbetare och entreprenörer och i rent finansiella perspektiv gör de klart varför det är viktigt för Exxon att jobba med dessa frågor. Dock så motiverar de inte lika utförligt varför de miljö- och klimatmässiga aspekterna är viktiga för Exxon som företag. De är dock tydliga med vad som gör dem till ett miljöagerande företag. (Exxon, 2008a)

Genom sin verksamhet påstår Exxon att de bidrar till och utvecklar samhällen i utvecklingsländer, de finansierar dessutom program som hjälper till att få igång den ekonomiska utvecklingen i de länder som de verkar i. Dessa program bidrar till minskad fattigdom och hunger genom strategiska samhällsinvesteringar, utbildning

till folket, även till kvinnor och flickor, och förbättra hälsan för mödrar. (Exxon, 2008a)

Aspekter som minskad

- barnadödlighet
- miljömässig hållbarhet
- ökad jämställdhet och medbestämmande hos kvinnor
- internationellt partnerskap som stödjer utveckling
- bekämpa spridningen av HIV/AIDS

är frågor som ingår i de olika program som Exxon stödjer och finansierar. De stödjer, för att nämna några exempel, *Africa Health Initiative*, *Educating Women and Girls Initiative* och *Diversity Initiatives*. Ytterligare ett exempel Exxon lyfter fram är ett projekt i Tchad, där de dels har rustat upp tre apotek som efter detta har hjälpt mer än tusen patienter. Exxon har även hjälpt till med logistik för polio vaccinationer, bistått med myggnät samt hållit i kampanjer för att kommunicera ut information om hur farligt HIV/AIDS är och hur de skall undvikas. Exxon Kina har dessutom hjälpt unga kvinnor från låginkomst familjer att få jobb efter genomförande av speciella utbildningsprogram. (Exxon, 2008a)

I Exxons CSR rapporter från 2008 fram till och med 2010 lägger de helt plötsligt tyngd i ett begrepp som inte alls belysts i samma utsträckning och heller inte alls på samma vis, nämligen *Sustainability*. I dessa tre CSR rapporter framgår det tydligt hur de ser på och internt definierar "Sustainability" eller på svenska, *Hållbarhet*. Exxons sätt att se på hållbarhet är i princip i linje med den mest allmänna definitionen, som etablerades genom World Commission on Environment and Developments (1987) publikation, *Our Common Future*

"Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

Exxon definierar Sustainability i sina rapporter från 2008 till och med 2010 som

"[The] challenge of sustainability – balancing economic growth, social development, and environmental protection so future generations are not compromised by actions taken today." (Exxon, 2009; Exxon, 2010; Exxon, 2011)

I rapporten från 2008 diskuteras hållbarhet i de termer som redan använts i både 2007 men även 2011, där Exxon har valt att kraftigt reducera sitt fokus på hållbarhet som term, men har till stor del behållit kontentan. Begreppet *license to operate* är finns med i 2007 års CSR rapport, men har sedan har hängt med fram till och med 2011 och det är kopplat till hur väl företag presterar i hållbarhetsaspekter. Exxon säger i 2008 års rapport att, för att de skall lyckas som företag i olje- och gassektorn, de måste ha ett långsiktigt tänkande och ett proaktiv när-



mande till vardera av de tre aspekterna i hållbarhet. Genom att jobba med de tre områdena ekonomisk tillväxt, social utveckling samt miljöskydd på ett genomtänkt och trovärdigt sett, tror Exxon att de får behålla sin "license to operate". (Exxon, 2008a; Exxon, 2009; Exxon, 2012)

I 2008 års rapport så hände ytterligare en stor förändring, Exxon etablerade sin första externa granskningspanel vars uppgift är att oberoende granska Exxons arbete av de mer icke-finansiella prestationerna. Panelen har granskat och gett feedback på en utkastsversion till 2008 års CSR rapport. Denna typ av granskning har fortgått sedan dess. I rapporten från 2009 kommer ännu en ny företeelse som varken varit med i 2007 eller 2008 års rapporter, nämligen att Exxon tar upp vad de tjänar på att agera i linje med hållbar utveckling. I fokusområdena företagsstyrning, säkerhet, hälsa och arbetsmiljö, samt miljöprestanda presenterar de vad de tjänar på att prestera i de olika kategorierna. God säkerhet, hälsa hos de anställda och entreprenörer samt en god arbetsmiljö skall inte bara fylla en social funktion, utan den skall samtidigt bidra till ökad trygghet i verksamheten, lägre kostnader, ökad operativ pålitlighet, och ökad produktivitet för Exxon. Miljöprestandan, samt deras vilja att agera enligt mänskliga rättigheter skall även hjälpa Exxon att behålla sin "license to operate", enligt dem själva. (Exxon, 2008a; Exxon, 2009; Exxon, 2010)

Exxon diskuterar i 2009 års CSR rapport, hur de kan öppna upp för nya affärsmöjligheter och ge tillfälle för att hitta nya värdefulla partners, genom att investera i teknologier för att reducera utsläppen av växthusgaser. Detta gäller både vid produktion och konsumtion av Exxons produkter och dessutom minskar kostnaderna till följd av energieffektivisering. Närvaron i utvecklingsländer ger långsiktiga fördelar för företaget, enligt Exxon, samtidigt som de ökar utvecklingstakten i dessa länder. (Exxon, 2010)

Som avslutning noteras en betydande förändring i 2009 års rapport jämfört med de tidigare rapporterna. Exxon har ett utförligt avsnitt med hur de skall hantera klimatförändringar och agera utifrån dessa. I detta avsnitt förklaras hur koldioxiduppfångning och förvaring (CCS) mycket mer utförligt och de tar även upp affärsriskerna med att negligera klimatförändringarna. De diskuterar utförligt alternativa tekniker för att reducera växthusgasutsläpp. En viktig aspekt som Exxon tar upp, är att de anser att ett internationellt regelverk för utsläppsavgifter bör etableras i syfte att driva utvecklingen i rätt riktning för hela branschen. (Exxon, 2010)

### **B.1.3 Exxon Mobils Arktisfokus**

I samtliga av Exxons CSR rapporter omnämns deras verksamheter i Arktis mycket begränsat. I de fall de rapporterar om dem, är det i relation till att tillgodose de ökade behovet av energi i framtiden, och argumenterar för varför just de skall få vara verksamma i området. De lyfter fram sina erfarenheter av att verka i området, deras tekniska kunnande, anställdas kompetens och deras gedigna säkerhetsarbete.

(Shell, 2008; Shell, 2009; Shell, 2010; Shell 2011 och Shell 2012) 2011 års rapport inkluderar även en kort notis om samarbetsavtalet med ryska Rosneft och att projektera efter olje- och gasfyndigheter i Ryska Arktis.

Exxons rapport *Arctic Leadership* handlar om hur de hanterar och skall hantera framtida projekt i Arktisregionen samt i Subarktiska regionen. Exxon lägger störst fokus på deras stora erfarenhet av arktiska projekt och utveckling av teknologi som kan användas för dessa i Arktis. I denna 30 sidors rapport är endast två sidor dedikerade till en diskussion om hur miljön och ekosystemen skall skyddas och bevaras. De identifierar å andra sidan Arktis som ett synnerligen ömtåligt ekosystem, vilket Exxon ser som en i sig unik utmaning. De påstår även att all design och operationella planer utgår från målet att helt eliminera social och miljömässig påverkan. Som stöd för detta argumenterar Exxon med stöd av sin långvariga erfarenhet av att bedriva verksamhet i Arktis. I de inledande sidorna presenteras de utmaningar som Exxon identifierat i kombination med verksamheter i den Arktiska och Subarktiska regionen. (Exxon, 2008b)

Det är tydligt att Exxon har fått omfattande publicitet som har skadat deras anseende i samband deras verksamhet i Arktis, nämligen Exxon Valdez olyckan 1989 i Alaskas Vatten. Den är än idag något som skrivs om flitigt i media, framförallt under åren 2009 och 2010, detta eftersom 2009 var 20 års jubileet för olyckan. Några artiklar vill mest påminna om olyckan medan vissa följer upp hur oljespillet har hanterats, och några riktar stark kritik mot hur Exxon har hanterat saneringsarbetet. (BBC, 2009; Dell’Amore, 2009; Garber, 2009)

Exxon har sedan 1932 verkat i det arktiska klimatet, inte långt från den arktiska cirkeln. Rapporten går igenom ett antal projekt som exemplifierar deras erfarenhet och kunnande av arktisk och subarktisk olje- och gasutvinning. De presenterar även, utöver miljödiskussionen, framtida möjligheter och teknologier som utvecklas med anledning av deras fokus på Arktis. (Exxon, 2008b)

Med bakgrund av olyckan 1989, så intensifierade Exxon sitt långsiktiga engagemang för att skydda miljö och anställda världen över. Detta ledde till utvecklingen av *Operations Integrity Management System* (OIMS) vilket används för att hantera säkerhet, hälsa, miljörisker och potentiell påverkan på lokala samhällen. Exxon påstår även att de är engagerade i arbetet av att skydda marint djurliv, de gör detta genom att exemplifiera med deras satsning på forskning om gråvalar. Forskningen syftade till att kartlägga och att förstå sig på valarnas beteende, detta i avsikt att minimera verksamhetens påverkan. (Exxon, 2008b)

Exxon belyser att de har ett långsiktigt engagemang för forskning och utveckling för att kunna hantera miljöpåverkan. De exemplifierar genom påståendet att de har industrins enda program för vilken respons som krävs vid ett eventuellt oljeutsläpp. Detta har enligt Exxon bidragit till utveckling av Arktisspecifika metoder för att underlätta insamling av eventuellt utsläppt olja. (Exxon, 2008b)

Under 2011 ingick Exxon ett samarbete med ryska Rosneft för att borra efter olja i ryska Arktis. Detta var den hetaste mediehändelsen för Exxon under 2011.

Som rapporteras ibland annat BBC (2011) så beskrev Exxon området som ett av de mest lovande och minst undersökta offshore områdena i världen, med stor exploateringspotential. Det nämns även att Rosneft och Exxon skall samarbeta i utvinning av olja och gas i västra Sibirien. Denna joint venture var från början tänkt till BP, men Exxon vann denna över flertalet konkurrenter, däribland Shell. (BBC, 2011; Doff, 2011; Kramer, 2011; Korsunskaya och Reddall, 2011; Parfitt och Rushe, 2011)

## **B.2 Casebeskrivning – Royal Dutch Shell**

### **En summerad casebeskrivning återfinnes i Kapitel 4 - Sammanställning av casebeskrivningar.**

Royal Dutch Shell är Europas största energibolag. 2011 hade företaget över 90 000 anställda världen runt och verkade i fler än 80 länder. Deras uttalade vision är att hjälpa till med att möta den växande energiefterfrågan i världen på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarsfullt sätt. Deras finansiella och konkreta prestationer under året visade på en uppgång och stabilisering efter den finansiella krisen. De gjorde en vinst på 30,9 miljarder USD (Shell, 2012), vilket nästan var i linje med rekordåret 2007 då vinsten uppgick till 31,9 miljarder USD (Shell, 2008), lägsta vinsten gjorde Shell 2009 då den uppgick till i sammanhanget blygsamma 12,7 miljarder USD (Shell 2010). Prestationerna under året 2011 bestod av att de i snitt producerade 3.2 miljoner fat olja per dag och över 48 procent av deras totala produktion utgjordes av naturgas. Detta helt i linje med deras mål att över 50 procent av deras produktion skall utgöras av just naturgas 2012. I siffror innebar detta att Shell producerade tre procent av världens naturgas, två procent av världens olja och sålde 7,7 procent av världens flytande gas. (Shell, 2012)

Trots de turbulenta åren efter den ekonomiska inbromsningen i världsekonomin och BPs olycka i mexikanska gulfen har ledningen för Shell varit tydlig med att de absolut inte får tappa sitt långsiktiga fokus trots de nuvarande kriserna. (Shell, 2008 och Shell, 2010) BPs stora oljeutsläpp våren 2010 blev ett stort bakslag för hela branschen och i 2010 års rapport får detta av naturliga skäl ett stort fokus. Shells sätt att angripa problematiken är genom att påvisa sitt gedigna säkerhetsarbete, förmåga att snabbt få fram redskapen som krävs för att ta hand om ett eventuellt oljeutsläpp i detta omfång. Olyckan får även direkta konsekvenser på Shells verksamhet då amerikanska regeringen stoppar all utvinning av olja från djuphavsbörning runt den amerikanska kusten och drar in Shells tillstånd att projektera i Arktis tills vidare. USA vill se över konsekvenserna som kan tänkas uppstå av denna verksamhet och ställer ytterligare krav på säkerhet. (Shell, 2012 + artiklar) Enligt Shell själva är de det företag i sin bransch som investerar mest på utveckling av stora projekt och satsar mest på forskning och utveckling av nya tekniker, alltid med säkerhets och hållbarhetsarbete som främsta fokus. 2011 investerar Shell 31 miljarder USD i projektutveckling och satsning i olika energiprojekt världen över och 1,1 miljarder USD på utveckling och forskning av nya tekniker. Dessa handlar

främst om att vidareutveckla CCS-teknologin, vilket innebär att företagen fångar upp koldioxidutsläppen från sina verksamheter och trycker tillbaka den ner under marken igen. Shell satsar även mycket på renare gasförbränningsanläggningar och biobränsleproduktion. (Shell, 2012)

Deras huvudsakliga verksamhet handlar främst om olje- och gasfyndigheter samt att separera olja ur oljesand. Dessa projekt sker ofta genom joint venture och då främst med nationella oljebolag. Shells utvecklingsprojekt av vindkraft ingår även här. (Shell, 2012)

### **B.2.1 Bakgrundsbeskrivning till Shells hållbarhetsarbete**

Shell var ett av de första multinationella företagen som började rapportera om deras miljöpåverkan och på vilket sätt de hanterar dessa frågor. Deras första rapport kom ut för 35 år sedan (Shell, 2012). 2002 lyfte de ut informationen och sammanställde den i en enskild omfattande rapport som de kallade för Shells CSRRapport och 2007 till Sustainability report. De är noga med att poängtera att de länge har varit engagerade i utvecklingen av ett hållbart samhälle och att detta uppgraderades ytterligare en nivå 1997 när de inkluderade CSR rapporteringen i deras affärsprinciper och området har ökat stadigt i vikt sedan dess, enligt Shell. (Shell, 2008) 2004 listades Shell som världens mest etiska oljebolag. (Beale och Fernando, 2008)

Shell använder sig sedan 2006 av externa granskare av utkastet till rapporterna. Dessa kommer även med feedback på den slutgiltiga rapporten, Shell publicerar dessa kommentarer sist i sin egen CSR rapport. Dessa personer får tillgång till en stor mängd av företagets material, träffar den högsta ledningen och kommer på oannonserade besök på olika anläggningar. Enligt Shells VD, Peter Vogel, betyder deras synpunkter mycket och de försöker anpassa sig efter dessa i den slutgiltiga versionen av företagets CSR rapport. Shells ledning betonar att kommentarerna utmanar deras tankebanor och ökar transparensen i deras egen rapportering. Årets kommentarer har bidragit till att Shell har varit mer öppna och tydliga till varför de tar de besluten som tas och de val som görs enligt dem själva. (Shell, 2012)

### **B.2.2 Shells fokusområden i 2011 års CSR rapportering**

2011 års rapport (Shell, 2012) är mycket konkretare i sin utformning än tidigare och tar upp på vilket sätt deras verksamheter jobbar med att bli mer miljövänliga och säkra. Deras samarbete med omkringliggande samhälle och positiva påverkan i form av arbetstillfällen för lokalbefolkningen och stora investeringar i lokala projekt får ett större fokus än tidigare. I genomgången av Shells nyckelprojekt får de okonventionella projekten ett stort fokus. Shell nämner redan i CSR rapporten 2007 (Shell, 2008) att den lättillgängliga olje- och gasfyndigheterna börjar ta slut och att det är nödvändigt att utforska och bedriva verksamhet på mer svåråtkomliga områden för att ha en möjlighet att trygga framtidens stigande efterfrågan

på energi. De höga oljepriserna i kombination med teknikutvecklingen de senaste åren har bidragit till att det nu även är lönsamt och möjligt att genomföra. De tre områdena som då nämns är djuphavsborrningarna utanför främst Brasiliens kust och mexikanska gulfen, tillvaratagandet av olja ur oljesanden, i främst Kanada och utforskning och satsning på att utvinna de stora olje- och gasfyndigheterna i Arktis.

De nämner de enorma utmaningarna världens energiförsörjning står inför med en beräknad befolkningsökning till över 9 miljarder människor 2050 och den stadigt växande efterfrågan på energi nu när stora ekonomier som Kina, Indien och Brasilien nu går in i den mest energikrävande fasen av sin ekonomiska tillväxt. Shell påpekar att det kommer att bli en enorm global utmaning att tillgodose denna efterfrågan på energi. Klimatförändringarna är en annan aspekt som måste tas med i beräkningarna och som ytterligare försvårar den redan kritiska situationen. De konventionella energikällor kämpar, enligt Shell, redan idag med att hinna med, trots de teknologiska framsteg som redan genomförts. (Shell, 2012)

Denna utveckling är alarmerande och kräver, enligt Shell, uppmärksamhet nu. För att lyckas möta det ökande energibehovet på ett säkert sätt, utan konflikter och särintressen länderna emellan krävs långtgående samarbete och regleringar på internationell nivå. För att ha möjlighet att bygga ett nytt, mer hållbart energisystem inför framtiden måste vi uppnå en helt annan nivå av samarbete och krav på ett internationellt ledarskap för att utveckla hanterbara regleringar och lösningar. Världen behöver visioner och agerande nu, stora multinationella företag som Shell själva kan uppmuntra detta internationella samarbete som behövs för att få tillstånd dessa förändringar. Shell tror att deras viktigaste bidrag ligger i att leverera ett renare, mer pålitligt och prisvärt energisystem. Detta är deras bidrag till en mer stabil värld som hjälper världens ekonomier att blomstra. För att uppnå detta behöver de samarbeta med andra, såsom lokal samhällen, andra företag, regeringar, konsumenter och intresseorganisationer. Shell har även insett att de inte har tid att vänta på att andra skall ta de avgörande besluten, utan koncentreras sig även på hur de kan bidra till att få tillstånd en förändring redan idag. (Shell 2012)

Hållbarhetsarbetet och säkerhetsarbetet är djupt inkommererat i Shells företagsstrategier, enligt dem själva. Deras främsta fokus ligger på investera i projekt och verksamheter som levererar mer och renare energi till deras kunder. En förutsättning, enligt Shell, för att möta framtidens växande energibehov är att använda alla energikällor som står till förfogande. Både fossila bränslen och förnyelsebara energikällor. Trots en intensiv investering i förnyelsebara energikällor räknar Shell med att 70 procent av världens energi 2050 kommer ifrån fossila bränslen. Dessa kommer dock att vara effektiviserade och det blir möjligt att utvinna mer energi ur de befintliga källorna. Shell tror att naturgas kommer att spela en nyckelroll i framtidens energisammansättning, att CCS tekniken kommer att fungera som en brygga mellan dagens och morgondagens energisystem och att en stor del av transporterna kommer att drivas på renare biobränsle och el. (Shell, 2012) Säkerhetsarbetet får också stort utrymme i 2011 års rapport så som det fick 2010 i spåret

av BPs oljeutsläpp i mexikanska gulfen (Shell, 2011a). De uttrycker att säkerheten i deras varierande verksamheter är helt avgörande för deras möjligheter att leverera energi på ett ansvarsfullt sätt. De nämner i sin rapportering att de utvecklar och driver deras projekteringar och anläggningar med målet att förebygga olyckor och incidenter som riskerar att skada deras anställda, entreprenörer, närliggande samhälle och miljön. Skulle olyckan ändå vara ett faktum påstår Shell att de har väl utarbetade handlingsplaner som träder i kraft för att handskas med den. Shells uttalade mål är att inte ha några dödsfall kopplat till deras verksamhet och inga olyckor som skadar deras anställda, entreprenörer, det omgivande samhället eller utsätter deras anläggningar för risk. (Shell, 2012)

Ett sista fokusområde i 2011 års CSR rapport är samhällena där de verkar. De trycker på att deras verksamheter skapar lokala jobb i många samhällen runt om i världen. Detta bidrar till att dessa får en ekonomisk utveckling och Shell satsar samtidigt en hel del resurser för att bidra till en positiv utveckling i dessa. De tillägger att de är medvetna om att det lokala samhället ibland även uttrycker en oro inför Shells verksamhet i deras närområde och påstår att de arbetar aktivt med att minska denna oro genom att samverka mer direkt med dem, lyssna och ta till sig deras synpunkter och se till att dela med sig av fördelarna av att deras verksamheter. De har som mål att ha en positiv effekt på de samhällena där de är verksamma. De delar med sig av fördelarna genom att anställa lokal arbetskraft och köper eller hyr lokala produkter i så stor utsträckning som möjligt. Shell påpekar att detta många gånger är ett krav från de lokala regeringarna för att få tillstånd för deras projektering, men Shell poängterar att de även gör detta frivilligt och naturligt utifrån deras värdegrund. De är engagerade och involverade i lokala utvecklingsprojekt där de vill ha både en direkt och långsiktig positiv påverkan i det aktuella lokalsamhället. Många gånger påverkar det lokala samhället de projekt Shell satsar på och dessa handlar ofta om utbildning, sjukvård och infrastruktur. Shell strävar efter att lämna ett så litet ekologiskt fotavtryck som möjligt i de lokalsamhällen där de är verksamma. De samarbetar med ett flertal miljöorganisationer för att erhålla en bättre förståelse för de utmaningar de möter när de utvecklar större projekt. Detta samarbete bidrar till att Shell förbättrar deras sätt att arbeta och verka på. Shell hävdar att de tidigt tar hjälp av lokalbefolkningen och olika miljöorganisationer när de planerar en ny stor produktionsanläggning. Shell påstår sig ha skärpt den interna miljö och säkerhetskraven när de utvärderar projektens potential, då detta är nödvändigt för att ha möjlighet att verka i miljömässigt och säkerhetsmässigt känsliga områden. De planerar sin verksamhet utifrån förutsättningarna att de skall skydda den omkringliggande miljön. Detta arbete handlar om att minska koldioxidutsläppen, använda sig av mindre energi och vatten i sina anläggningar, förebygga utsläpp och minska förbränningen av gas. (Shell, 2012)

### B.2.3 Shells fokus 2007-2010

Behovet av att bygga ett ansvarsfullt och hållbart energisystem för framtiden är det helt dominerande området i 2007 års rapport och bygger på rapporten från IPCC som FN publicerade samma år. Resten av innehållet är mer eller mindre kopplat till hur Shell kan bidra på bästa sätt till att världen utvecklas till ett mer hållbart samhälle. De skriver under rubriken klimatförändringar om deras egna långvariga arbete med att minska utsläpp av koldioxid från deras verksamheter och anläggningar. 1998 antog Shell utmaningen och målet att 2010 års utsläppsnivå skall ligga fem procent under utsläppsnivån 1990. Shell påstår att de är unika i branschen om att ha antagit så proaktiva mål och är ett av de få företagen som verkligen förstår betydelsen av handling nu för att ha en möjlighet att bromsa upp de negativa klimatförändringarna. Shell ser dock ingen mening med att vara en av få företag som agerar i dessa frågor på frivillig basis efter 2010, utan efterfrågar en tydlig internationell reglering av utsläppsnivåer och att branschen i sin helhet agerar i samma riktning. Utifrån denna ansats lägger Shell upp målen efter 2010 att de skall vara bland de 25 procenten av företagen inom industrin som släpper ut minst koldioxid från sina anläggningar och verksamheter. Shell efterfrågar även internationella incitament för att industrin som helhet agerar i denna fråga genom att företag som minskar sina utsläppsnivåer skall få någon form av ekonomisk belöning.

2008 års fokus i CSR rapporten (Shell, 2009) är mer konkreta än föregående år. De bygger vidare på hur de explicit skall bidra till utvecklingen av ett mer hållbart samhälle och hur de i sina enskilda verksamheter arbetar med att minska sin klimatpåverkan och vilka teknologier de ser som avgörande i detta arbete. Shell lyfter även fram deras anställdas betydelse för att hållbarhetsstrategin verkligen skall genomsyra hela företaget. De är medvetna om deras anställdas betydelse för förmåga att utveckla den teknologin som kommer att vara helt avgörande för att reducera koldioxidutsläppen och skriver att de har ett seriöst och systematiskt arbete gentemot deras anställdas vidareutveckling i företaget. De får kontinuerliga relevanta fortutbildningar och utbildningar i Shells värdegrund och säkerhetsarbete. Shell lyfter fram det faktum att deras företagsprinciper inkluderar stödet för fundamentala mänskliga rättigheter och att detta är en central del av deras riskbedömningar i högriskländer. De har även tagit fram en code of conduct som de kräver att deras anställda skall verka efter och alla anställda av Shell genomgår en utbildning i denna. (Shell, 2009)

Shell får en ny VD 2009, Peter Voser. Han behåller kursen där hållbarhet står i fokus och genomför under året en omorganisation som syftar till att förkorta beslutsvägarna, skapa en tydlig ansvarsfördelning i organisationen och knyter hållbarhetsarbetet ännu hårdare in i företagets strategier. Enligt Voser skall omorganisationen bidra till att Shell blir ett effektivare, kostnadseffektivt företag som fortare kan svara på förändringar i omvärlden. Innehållet i rapporten 2009 följer fjorårets rapport i mångt och mycket, dock ett tydligare fokus på hur Shell kan bidra till byggandet av ett lågutsläppssamhälle. De skriver att det kommer att ta

flera årtionden att nå hela vägen fram, men att Shell bidrar genom produktionen av renare naturgas, jobbar på att leverera avancerade bränsle och motorolja system där biobränsle har en central roll. De sätter sina operationer i centrum och skriver att ett flertal stora projekt nu har uppstartat och börjar leverera energin som krävs inför framtiden. Shell sätter även upp sex punkter som skall bidra till att minska deras ekologiska fotavtryck. Detta skall ske genom att öka energieffektiviteten i deras anläggningar, etablera en hållbar kapacitet i CCS tekniken, fortsätta att forska i och utveckla tekniker som ökar effektiviteten och minska utsläppen i deras hydrokarbon produktioner, utveckla källor med låga koldioxidutsläpp som naturgas och biobränsle, hantera att möta den stigande efterfrågan på energi och hjälpa deras kunder att minska sin egen energianvändning och utsläpp och slutligen skall Shell samarbeta med regeringar och driva behovet av en effektivare internationell reglering av koldioxidutsläpp. (Shell, 2010)

I 2010s rapport (Shell, 2011a) ligger ett stort fokus på Shells säkerhetsarbete och förmåga att förebygga och ta ansvar över ett eventuellt oljeutsläpp. Allt detta i relation till BPs olycka i Mexikanska Golfen. Shell påpekar även att det kommer att ta tid för branschen i sin helhet att återfå förtroende för deras verksamheter. Därefter fortsätter rapporten i liknande utformning som 2008 och 2009. En skillnad dock i likhet med 2011 års rapport, är att betydelsen av hur de verkar med och tillsammans med det omkringliggande samhället får ett betydligt större utrymme i 2010 års rapport. (Shell, 2011a) Hur arbetet skall utformas för att erhålla förtroende och legitimitet av lokalsamhället och att de tar del av de fördelar Shells verksamheter erhåller i området.

#### **B.2.4 Shells Arktisfokus**

I 2011 års CSR rapport nämner Shell (2012), det faktum att USAs geologiska institut uppskattar att 30 procent av världens oupptäckta naturgas och 13 procent av världens oupptäckta olja finns i Arktis. Upp mot 80 procent av dessa fyndigheter uppskattas finnas till havs. Shell argumenterar för betydelsen av att finna och utvinna dessa resurser, för att ha en möjlighet att möta det växande energibehovet, samtidigt trycker de på betydelsen av att detta arbete sker på ett ansvarsfullt sätt, både gentemot miljön och de närliggande samhällena. Shell lyfter fram det faktum att de anser sig väl lämpade för denna uppgift och lutar sig mot sin tidigare erfarenhet av att ha verkat i området (Shell, 2011b). Shell har varit aktiva i Alaska i nära 50 år, både på land och till havs. De fastställer att de har som mål att genomföra sina licensierade provborrningar i Alaska sommaren 2012. Shell erkänner att det finns motstånd mot att ytterligare utveckla energiresurserna i Arktis. De vill lugna dessa farhågor genom att nämna att de kommer att sätta säkerheten och effektiviteten i främsta rum under deras projekteringar där. De anser sig ha ett gediget underlag på de teknologiska och miljömässiga förutsättningar som väntar dem och säger sig vara väl förberedda på uppgiften. Vidare påpekar Shell att de arbetar i nära samarbete med det lokala samhället, inklusive inuiterna. De uppmärksammar och tar till sig deras åsikter och farhågor i syfte att



finna det bästa sättet att verka tillsammans och skapa nytta för alla parter, samtidigt att uppnå målet att inte inkräkta på inuiternas traditionella livsstil. Vidare samarbetar Shell även med regeringar, forskare, akademiska institutioner och intresseorganisationer för att få förståelse och ta deras åsikter under överväganden. (Shell, 2012; Shell, 2011b)

Bilden av Shells Arktisäventyr har fått hård kritik och uppmärksamhet i media, sedan de erhållit rättigheterna till provborrning 2005. Shell har sedan dess investerat över fyra miljarder USD på att utforska och komma igång med sin verksamhet i området. De har dock mött ett kompakt motstånd från lokalbefolkningen och miljöorganisationer samt en striktare lagstiftning gällande säkerhet och utsläppsnivåer, efter BPs olycka i mexikanska gulfen 2010. Det verkar nu i slutet av 2011 ändå se ut som om Shell kan starta sina provborrningar utanför Alaskas kust under sommaren 2012. Dock på ett begränsat djup på 160 ft. (Klimasinska, 2011)

Sedan de fick tillstånd för projektering utanför Alaskas kust 2005, har Shell, enligt dem själva, genomfört omfattande miljöstudier gällande de Arktiska haven och till land på Alaska. De nämner att lokalbefolkningens kunskap är ovärderlig när de utvecklar och tar beslut om deras projekt. Lokalbefolkningen har bistått Shell i deras kartläggning av ekosystemet. Parallellt med detta arbete har de satsat mycket resurser på att utveckla verktyg och fartyg som kan fungera i det krävande klimatet. De har även tagit fram och finansierat forskningsprojekt som syftar till att skydda den marina floran. Shell har satsat mycket resurser på att se till att inga valar eller andra däggdjur riskerar att fastna i deras undervattensriggar och skydda dem från eventuella ljud från deras anläggningar. De uttrycker att det är helt avgörande för deras möjligheter att verka i området, att de fortsätter att upprätthålla en respektfull dialog med den lokala befolkningen. (Shell, 2012)

Deras ursprungliga mål var att komma igång med de första provborrningarna i Beauforthavet redan 2007, men i februari samma år stoppade en federal domstol planerna då ett flertal aktivistgrupper och organisationer från lokalsamhället stämde Shell med argumentet att de inte genomfört tillräckligt omfattande undersökningar på vilken klimat och miljöpåverkan deras projektering kommer att få på Arktis. De är oroad för vilka konsekvenser ett större oljeutsläpp skulle få i det erkänt känsliga ekosystemet i Arktis, vilken påverkan skulle det bli för Grönlandsvalen och Vitvalen. Är det ens möjligt att ta hand om ett stort oljeutsläpp i Arktis isvatten? Shells talesperson, Curtis Smith, uttrycker en besvikelse på de ändrade planerna, men påpekar samtidigt att Shells verksamhet och engagemang i Alaska är en långsiktiga investering och att domstolen skall få mer material om företagets miljöpåverkan, samtidigt som han välkomnar fortsatta diskussioner med lokalbefolkningen. (Hawkes, 2007 och Bailey, 2007)

En artikel skriven av Inskeep (2007) återkopplar till samma tema, att Shell fick ställa in sina provborrningar och fortsätter att nämna deras tidigare projekteringar i området under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. Då var fyndigheterna inte tillräckligt omfattande för att överväga riskerna och kostnaderna. Mycket har

dock hänt sedan dess, idag är teknologin bättre och oljepriset högre vilket ökar attraktionskraften hos oljebolagen. Inskeep nämner även att, till och med klimatet verkar ha spelat oljebolagen i händerna, det faktum att isarna smälter i allt högre utsträckning under den Arktiska sommaren, är en stark bidragande orsak till att det nu är möjligt att komma åt fyndigheter som tidigare befann sig under ett tjockt lager av is året om.

En chef inom Shell medger att den Arktiska sommaren är längre idag och att tillgängligheten därmed ökat och möjliggör ökad projektering i området. Experter lyfter dock ett varnande finger då klimatförändringarna även kan vara mer komplicerade än vad bolagen tror. Issmältningen bidrar till att det blir fler och starkare stormar i området, det kan även skapas fler konflikter på grund av de utrotningshotade djuren och med lokalbefolkningen som redan idag har problem med att deras naturliga miljö kraftigt förändras på grund av klimatförändringarna. Stödet bland lokalbefolkningen var inte så stort som företaget hade förväntat sig. (Inskeep, 2007) Ett flertal artiklar nämner det faktum att Arktis är en av världens största otappade energireserver som finns kvar och energiexperter tror att detta kommer att leda till en ny olje- och gasrusch i området. Auktoriteter tror att det enbart i Beauforthavet finns 8 miljarder fat olja och nästan 30 triljoner kubikmeter gas (Bailey, 2007). Bailey skriver även att Shell återfick tillåtelse att påbörja sina provborrningar sommaren 2008 av U.S. Minerals Management Service's.

Shells CSR rapport 2007 (Shell, 2008) nämner bara i en bisats under VDns förord besvikelsen av att de inte kom igång med sina provborrningar och att han hoppas att se framsteg i dessa aktiviteter under 2008. 2007 års rapport fokuserar på betydelsen för dessa tillgångar i relation till att klara av framtidens ökande energiefterfrågan och trycker på deras säkerhetsarbete, tekniska lösningar och att de är ett företag som tar ett stort miljöansvar.

Ett område som får stort utrymme i 2007 års rapport och som är tydligt kopplat till Shells syn på vad som krävs för att förse världen med tillräckligt mycket energi i framtiden, på ett ansvarsfullt sätt, är vikten av att utvinna den svårtillgängliga oljan och varför Shell är det rätta företaget för detta. De nämner även kort att de är medvetna om svårigheterna med att väderförhållandena kan vara extrema, ekosystemets skörhet och betydelsen av att respektera lokalbefolkningens traditionella livsstil. Större plats än ett par meningar får inte förhållandena i Arktis och inget nämns om issmältningarna och klimatförändringarnas påverkan här. De återkopplar lite till bakslaget med de indragna licenserna, men lägger störst vikt på Shells erfarenhet av och förmåga att samarbeta med lokalbefolkningen och att betydelsen av att inte inkräkta på deras traditionella livsstil. Shell avslutar sin Arktisrapportering, med att nämna att de tidigt våren 2008 vann upphandlingen av 275 utforskningslicenser, men att de bara skall borra i Chukchi havet efter dem har genomfört sina beräkningar på Shells miljöpåverkan av verksamheten. (Shell, 2008)

Shell kommer inte igång med sina provborrningar 2008 heller. Detta trots att de får tillstånden de behöver från den amerikanska regeringen. Bushadministrationen

ger Shell klartecken för provborrningar i juni 2008. Beslutet togs av kongressen, efter det att Bush vädjade till dem att släppa den långvariga restriktionen på offshore verksamhet i vattnet utanför Alaskas kust. Bush trycker på att USA måste öka sin energiproduktion. Enligt artikeln uppskattar Shell förtroendet och försäkrar att de skall sätta miljö- och säkerhetsarbetet i främsta rum. (nbcnews, 2008)

Shell kommer inte igång med projektering av havet utanför Alaska 2008 på grund av att alla tillstånden inte hinner falla på plats. Däremot erhåller de tillstånd för 2009 för samma projekteringar. I november 2008, drar dock en domare in beslutet om att Shell får börja sina provborrningar i Arktis 2009 med argumentet att Bush administrationen hade otillräckliga grunder för att tillåta Shell att börja med sina projekteringar i området. Domstolen kräver ett grundligare underlag om hur projekteringarna utanför Alaskas kuster påverkar djurlivet och förutsättningarna för lokalbefolkningen och inuiternas traditionella livsstil. Detta trots att Shell redan satsat ett antal miljarder dollar på att utreda och kartlägga djurlivet och ekosystemet i Arktis samt delgivit en rapport på 1600 sidor om detta arbete till domstolen. Domstolen efterfrågade dock en grundligare undersökning specifikt på hur Shells verksamhet påverkar de stora däggdjuren och förutsättningarna för inuiternas möjligheter till jakt på land och till havs. (nbcnews, 2008) 2008 är även året då amerikanska forskare släpper sina beräkningar mer i detalj, om hur mycket olja och gas som beräknas finnas uppe i Arktis och mer exakt var. De har beräknat att det finns 90 biljoner fat olja och lika mycket naturgas som utgör hela Rysslands reserv. Tidningarna som skriver om detta spekulerar nu om detta faktum kommer att utgöra en ny olje- och gasrusch uppe i Arktis och vilka konsekvenser detta kan få. Ett flertal belyser risken för ökad konflikt mellan de länder som har territoriella anspråk i Arktis och att klimatförändringarna idag gör det möjligt att borra på fler ställen då det under sommaren är mer öppet hav. Issmältningarna sommartid öppnar även upp för skeppsnäringen och möjligheterna för nya transportvägar mellan Europa och Asien. (Hoyes, 2008 och Shukman, 2008) Shukman skriver även att issmältningarna i kombination med de stigande oljepriserna gör att Shell tror på en vändning i den allmänna opinionen. En av de största farhågorna med Shells och andra energibolags verksamhet i Arktis är risken för ett storskaligt oljeutsläpp. Shell försöker dämpa oron med att meddela att de är ett företag som tar hänsyn till miljön och är redo att ingripa med den senaste saneringstekniken om olyckan mot all förmodan skulle inträffa. Detta lugnar dock inte forskare och lokalbefolkningen och många ifrågasätter om det överhuvudtaget är möjligt att oljesanera i det isiga vattnet. Inuiternas och lokalbefolkningens största oro inför utvinningen av Arktis naturresurser, är att de skulle få en för drastisk påverkan på deras möjligheter att leva som de lever idag. De är rädda att vattnet skall förorenas och påverka deras jaktmöjligheter, både på land och till havs. (Shukman, 2008)

I Shells CSR rapport 2008 (Shell, 2009) får Arktis nästan inget utrymme alls. I en liten notis nämns dess potential och dess betydelse för att möta det växande energibehovet. Shell nämner också erhållandet av 275 utforskningslicenser för 2008, men att dessa kommer att ta tid att genomföra och att det är viktigt att det

får ta tid. De lyfter nu fram problematiken tydligare och nämner att vattnet är viktigt för valar och sälar och är en central del för inuiternas livsstil. Shell påpekar att de har lärt sig den hårda vägen, att det inte är möjligt att forcera byggandet av relationer med lokalsamhället och att ett flertal miljöorganisationer och invånare i lokalbefolkningen gick till domstolen 2007 för att stoppa Shells projekteringar i Beauforthavet.

Shell skriver att de har stoppat alla planer på att genomföra borrhningar under 2009, medan de väntar på att domstolen skall fatta sitt slutgiltiga beslut. Shell är dock tydliga med att de inte ger upp arbetet om projekteringar i området, men att de tar det lugnt och betonar vikten av att samarbeta med lokalbefolkningen. Shell trycker vidare på det faktum att de under de senaste tre åren har investerat mer än 40 miljoner USD på att kartlägga ekosystemet och undersöka deras påverkan i regionen. Studierna är till stor hjälp att förstå regionens ekosystem och hur Shell kan minska sin direkta och indirekta påverkan på densamma. De avslutar det korta inlägget med att förtydliga att de har som mål att utveckla deras utforskningar utifrån respekt för lokalbefolkningens traditionella livsstil och förutsättningar och att deras verksamhet kommer att bidra med en ekonomisk utveckling i området som de, enligt Shell, är i stort behov av. (Shell, 2009)

Under 2009 återfår Shell tillstånd att provborra på ett fåtal platser i havet utanför Alaska. Shell gick före beslutet ut och lovade återigen att sätta säkerheten, miljön och inuiternas traditionella livsstil i främsta rum samt gick ut med att de inte skulle ha igång sin verksamhet under den traditionella valjakten. Motståndet bland miljöorganisationer är trots detta starkt och oron för miljöpåverkan i området har inte lagt sig. (Zweig, 2009; Arnold, 2009 och Tyron, 2009) Tyron (2009) skriver även om att experter tror att det finns ännu mer oljerikedomar i området. 160 miljarder fat, istället för 90 miljarder fat som var sagt tidigare. Detta faktum ökar, enligt tidningen, till oljebolagens beslutsamhet att nå fram och starta upp sin produktion i området, trots att den ekonomiska krisen lättat lite på trycket efter energi, globalt sett.

Arktis nämns knappt alls i 2009 års CSR rapport, (Shell, 2010). Det lilla som nämns återkopplas till föregående års rapporter om tillgångarnas betydelse för att tillgodose det stigande energibehovet och de lyfter fram sin förmåga att samarbeta med lokalbefolkningen, både i tydligare generella termer och mer specifikt i Arktis. Avslutningsvis nämner Shell att de fått tillstånd att starta sina provborrningar i Beauforthavet under 2010, dock har detta orsakat mycket protester bland miljöorganisationer och det lokala samhället. Shell påstår att de är beslutsamma i sin strävan att samverka med lokalbefolkningen och gemensamt utveckla Alaskas resurser. (Shell, 2010)

2010 blir dock inte vad Shell hade tänkt sig inom ett flertal områden, framförallt i Arktis och deras djuphavsborrningar utanför USAs kuster. BPs stora oljeutsläpp efter olyckan på Deepwater Horizon, medförde att den amerikanska administrationen stoppade all utvinning av olja och projekteringar runt den amerikanska kusten. Oron för vad ett utsläpp i denna omfattning skulle få för konsekvenser i de Arktiska

haven tog ny fart och tidningsbevakningen fokuserar på de känsliga förhållandena för djur, natur och inuiterna i regionen. Även de extrema väderförhållandena fick mer utrymme i media och frågan många ställer sig är om det över huvudtaget är möjligt att oljesanera i de isiga haven. Vilka blir konsekvenserna för djurlivet och inuiterna som är beroende av dess existens? (Goldenberg, 2010 och Lundgren, 2010) I november släpper Obama administrationen på förbudet att borra efter olja offshore i Mexikanska gulfen och trycket från oljebolag, däribland Shell, på att detta även skall ske i Arktis och Alaska ökar (Goldenberg, 2010). I december 2010 återupptar den amerikanska regeringen frågan om Shell skall få börja sin projektering i Alaska under 2011, dock med tillägget att det måste ske med yttersta försiktighet och säkerhet i första rum. Den amerikanska regeringen sätter även upp mycket striktare säkerhetskrav och utsläppskrav för fortsatt verksamhet. (Bolstad, 2010)

2010 års CSR rapport från Shell (2011a) är den som har minst fokus på Arktis och för första gången nämns inte regionen som en självklar framtida energikälla, utan som en potentiell sådan. Längre bak i rapporten finns dock ett stycke om Arktis och dess troliga potential som den sista utforskade kontinenten. De lyfter för första gången fram det faktum att regionen redan utsätts för stora förändringar på grund av klimatförändringarna och att de är hemvist för inuiter som är beroende av djurlivet på land och till havs för sin överlevnad. En förutsättning för att utveckla regionen, enligt Shell, är att möta och balansera de ekonomiska, miljömässiga och sociala utmaningarna. De trycker återigen på sin tidigare erfarenhet och att de verkar i nära samarbete med lokalbefolkningen och intresseorganisationer.